

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza procesu výběru dodavatele

Analysing Procedure of Supplier Selection

Student:

Bc. Tereza Madziová

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Tereza Madziová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza procesu výběru dodavatele**
Analysing Procedure of Supplier Selection

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika společnosti
3. Teoretická východiska k problematice výběru dodavatele
4. Metodika práce
5. Proces výběru dodavatele
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KRUTÁK, T., J. PAVEL a L. VÍTEK. *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem a příklady k 1. 4. 2013.* 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2013. 639 s. ISBN 978-80-7263-778-2.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování.* Praha: Management Press, 2006. 323 s. ISBN 80-726-1152-6.
- OCHRANA, F., J. PAVEL a L. VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit.* Praha: Grada, 2010. 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

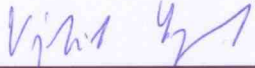
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014

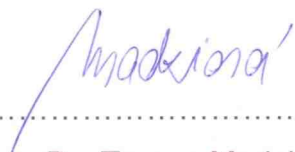



doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, kromě přílohy č. 3 – Čestné prohlášení kvalifikace, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 25. 4. 2014


.....
Bc. Tereza Madziová

Děkuji doc. Ing. Lence Kauerové, CSc. za odborné vedení, poskytování rad
a připomínek při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

1	Úvod	7
2	Charakteristika společnosti.....	9
2.1	Profil společnosti	9
2.2	Popis projektu	10
2.2.1	Zaměstnanci a informační technologie	12
2.2.2	Automatizované sdílení dat uvnitř podniku – integrace vnitropodnikových procesů.....	13
3	Teoretická východiska k problematice výběru dodavatele.....	15
3.1	Dodavatel	15
3.1.1	Klasifikace dodavatelů	15
3.2	Nákup.....	16
3.2.1	Nákupní proces.....	17
3.2.2	Rozhodování o nákupu na trhu služeb	18
3.3	Proces výběru dodavatele.....	20
3.3.1	Identifikace rozhodovacího problému	21
3.3.2	Zhodnocení situace	21
3.3.3	Kritéria rozhodování při výběru dodavatele	23
3.3.4	Systémy hodnocení a metody výběru dodavatele	25
3.4	Veřejná zakázka.....	29
3.4.1	Pojem veřejná zakázka.....	30
3.4.2	Zadavatel veřejné zakázky	30
3.4.3	Druhy veřejných zakázek.....	31
3.4.4	Výběrové (zadávací) řízení dle zákona o veřejných zakázkách.....	32
3.4.5	Zákonné lhůty	34
3.4.6	Kvalifikační předpoklady	35
3.4.7	Podání a hodnocení nabídek	36
4	Metodika práce	37
4.1	Obecný postup pro zadávání veřejných zakázek	37
4.2	Použitá metoda	39
4.3	Sekundární zdroje dat	40
5	Proces výběru dodavatele	40
5.1	Analýza sekundárních zdrojů dat	40

5.1.1	Hodnotící kritéria.....	41
5.1.2	Kvalifikační předpoklady	42
5.1.3	Povinnost vyzvat k podání nabídky alespoň 3 dodavatele.....	43
5.1.4	Předpokládaná hodnota / maximální cena.....	43
5.1.5	Dělení zakázek	44
5.1.6	Uvádění konkrétních značek.....	44
5.1.7	Slučování vzájemně nesouvisejících předmětů plnění	44
5.2	Analýza vybrané veřejné zakázky	45
5.2.1	Vymezení předmětu plnění veřejné zakázky	46
5.2.2	Stanovení doby a místa plnění veřejné zakázky.....	46
5.2.3	Určení místa a doby pro podání nabídek.....	47
5.2.4	Určení požadavků na prokázání kvalifikačních předpokladů uchazečů ...	47
5.2.5	Stanovení způsobu hodnocení nabídek.....	50
5.2.6	Stanovení podmínek a požadavků pro zpracování nabídek	52
5.2.7	Stanovení zadávací lhůty.....	54
5.2.8	Stanovení informací o otevírání obálek s nabídkami	54
5.2.9	Práva zadavatele	54
5.3	Organizace průběhu výběrového (zadávacího) řízení.....	55
5.3.1	Přijímání nabídek.....	55
5.3.2	Jmenování hodnotící komise	55
5.3.3	Otevírání obálek a sestavení protokolu o otevírání obálek	55
5.3.4	Posouzení a hodnocení nabídek komisí	56
5.3.5	Sepsání zprávy o posouzení a hodnocení nabídek	60
5.3.6	Rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky	60
5.3.7	Uzavření smlouvy	61
6	Návrhy a doporučení	61
6.1	Přípravná fáze.....	61
6.2	Kvalifikační kritéria	61
6.3	Hodnotící kritéria	63
7	Závěr	67
	Seznam použité literatury	68
	Seznam zkratk.....	72
	Seznam obrázků	
	Seznam tabulek	

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Přílohy

1 ÚVOD

Hodnocení a výběr dodavatele jsou důležité fáze nákupního procesu, jejichž cíli je vybrat z potenciálních dodavatelů toho nejvhodnějšího, který bude nejlépe vyhovovat zvoleným kritériím a požadavkům společnosti. Výběr správného dodavatele zaručuje efektivní nakládání s finančními prostředky a je pro společnost přínosem. Proto je potřeba nastavit proces správného výběru a hodnocení dodavatelů, ať už se jedná o nákup materiálu, zboží či služeb.

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu procesu výběru dodavatele, a to ve společnosti, která získala dotaci z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Popisované výběrové řízení se musí řídit zákonem o veřejných zakázkách, jelikož se jedná o dotovaného zadavatele.

Téma veřejných zakázek je v současné době v České republice velmi aktuální, neboť dochází k neustálé novelizaci a úpravě zákona o veřejných zakázkách. Ke značné úpravě zákona o veřejných zakázkách došlo v roce 2012. Důvodem novelizace byla nutnost úpravy problematických ustanovení zákona a také společenská poptávka po opatřeních, která by eliminovala korupční jednání během zadávání veřejných zakázek a učinila by proces zadávání více transparentní. [28]

V dubnu 2013 došlo k další velké úpravě a leden 2014 přinesl další novelizaci, která by měla vést ke zjednodušení celého zadávacího procesu a jeho urychlení.

Veřejné zakázky představují značný objem finančních prostředků každoročně vynakládaných z veřejných zdrojů. Velikost trhu veřejných zakázek představuje celkový objem finančních prostředků, které mají zadavatelé k dispozici a jejichž prostřednictvím realizují nákupy a investice do služeb, dodávek či stavebních prací. Objem finančních prostředků v roce 2012 na trhu veřejných zakázek činil 501 miliard Kč, z toho 317 miliard Kč představují zakázky evidované v Informačním systému o veřejných zakázkách. Tato evidence zvyšuje transparentnost procesu zadávání veřejných zakázek. [28]

V posledních letech dochází ke zviditelnění problematiky veřejných zakázek. Veřejné zakázky se dostávají do povědomí stále širšího okruhu lidí, a to z důvodu

zviditelnění činnosti Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže a také větší medializaci jednotlivých veřejných zakázek. Dochází také ke stále většímu množství zadávaných veřejných zakázek, které jsou spojeny s čerpáním dotací z fondů Evropské unie.

Cílem této diplomové práce je zhodnotit průběh výběrového (zadávacího) řízení, které se řídí zákonem o veřejných zakázkách. Jedná se o výběrové (zadávací) řízení na dodavatele služeb v oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců. Práce se zaměřuje na analýzu a popis nedostatků, které se v průběhu organizace výběrového (zadávacího) řízení vyskytly.

V roce 2012 bylo zadáno 10 662 veřejných zakázek, což představuje nárůst o 2 035 veřejných zakázek proti roku 2011. Z toho bylo Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže v roce 2012 podáno 507 návrhů na zahájení správního řízení a Úřad na ochranu hospodářské soutěže prověřil celkem 2 900 veřejných zakázek, kde uložil celkem 119 pokut v celkové výši 39 511 000 Kč. Nejčastější pochybení zadavatelů se týkalo posouzení a hodnocení nabídek, stanovení netransparentních a diskriminačních podmínek, včetně technických podmínek, vyžadování dokladů nesouvisejících s předmětem veřejné zakázky, nepřiměřenost kvalifikace ve vztahu ke složitosti, druhu a rozsahu předmětu veřejné zakázky. [28]

Proto je cílem těmto nedostatkům předejít, aby se zadavatel nedostal do potíží. Účelem této diplomové práce je vyhodnotit proces výběru dodavatele a vyvodit z toho doporučení pro zadavatele. V závěru této práce se nacházejí připomínky k výběrovému (zadávacímu) řízení a doporučení pro zadavatele.

2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Význam informačních a komunikačních technologií (ICT) pro konkurenceschopnost české ekonomiky je značně veliký. Jedná se o jeden z mála oborů, který má dostatečný prostor pro neomezený růst a také pro uplatnění na zahraničních trzích. Vstup do odvětví je relativně snadný. Stačí mít „pouhý“ nápad, obchodní model, schopný realizační tým a investiční kapitál. Tento obor je ve své podstatě mezinárodní a bariéry exportu jsou nízké nebo žádné. ICT představuje zajímavou a zatím pouze málo využitou příležitost. [26]

V letošním roce se ve světě očekává nárůst tržeb v oblasti informačních a komunikačních technologií téměř o 3 biliony eur oproti roku 2013. To představuje nárůst o 4,5 % ve srovnání s rokem 2013. Jedná se o prognózu European Information Technology Observatory (EITO). Z toho vyplývá, že odvětví informačních a komunikačních technologií roste rychleji než v roce 2013, kdy se jednalo o nárůst o 3,2 %. Nadprůměrný růst byl zaznamenán na telekomunikačním trhu, kde se jednalo o nárůst o 5,0 % na 1,74 bilionů eur. Informační technologie očekává zvýšení o 3,8 % na 1,2 bilionů eur. Nejsilnější se jeví podnikání se softwarem, který může růst až na 6,2 %, tedy na 321 miliard eur. V oblasti IT služeb se očekává zvýšení 3,9 % na 531 miliard eur. V mezinárodním srovnání se očekává nejrychlejší růst na trzích informačních a komunikačních technologií v zemích BRIC. Největší podíl na světovém trhu bude mít dle prognózy s 27 % USA, EU případně 21 % těsně před zeměmi BRIC s asi 20 %. [24]

2.1 Profil společnosti

Společnost je jedním z předních mezinárodních poskytovatelů full-service řešení v prostředí SAP, zaměstnává více jak 2 800 vysoce kvalifikovaných zaměstnanců v 22 zemích světa a 5 regionech (západní Evropa, východní Evropa, Amerika, Asie a Německo / Rakousko / Švýcarsko).

Vizí společnosti je poskytovat s know how a zkušenostmi velmi výkonné SAP řešení každé společnosti na světě bez ohledu na její velikost. Jako výkonné vidí řešení takové, když poskytuje přidanou hodnotu uživateli a znamená efektivitu a flexibilitu řešení, inovaci vynálezce a výhodu uživatele.

Společnost je úspěšným zadavatelem ve výzvě č. 94 a realizuje projekt, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky. Projekt je zaměřen na zvýšení odborných znalostí a dovedností zaměstnanců, včetně zavedení interního systému vzdělávání ve společnosti.

2.2 Popis projektu

Společnost se specializuje na vývoj, implementaci a dodávky řešení v prostředí softwarových produktů SAP, Documentum a Primavera. Pro své interní potřeby využívá produkt Account. Trh s dodávkami IT řešení a systémů je v neustálém dynamickém rozvoji. Klienti přicházejí s novými požadavky, které kladou rozsáhlé nároky na znalosti a dovednosti pracovníků, kteří jsou následně zodpovědní za návrhy jejich řešení, včetně implementace. Společnost do budoucna plánuje větší zainteresovanost v mezinárodních IT projektech a řešeních, které dále rozšiřují nároky na zaměstnance.

Projekt pokrývá dvě oblasti potřeb, které byly identifikovány v návaznosti na rozvoji lidských zdrojů. Jedná se o odborné vzdělávání zaměstnanců potřebné pro zapojení do rozsáhlých mezinárodních IT projektů a odborné vzdělávání zaměstnanců potřebné pro plnohodnotné začlenění do nadnárodní skupiny společnosti. Společnost se zaměřuje na vývoj, implementaci a dodávky řešení v prostředí softwarového produktu SAP, který slouží pro vedení ERP (Enterprise Resource Planning) ve firmách. V oblasti dodávek spojených s řešením SAP se společnost umísťuje na předních příčkách, co se týče dodávek a rozsahu poskytovaných plnění na českém trhu. Společnost se také zaměřuje na produkty Documentum a Primavera. Documentum je zaměřený na ECM (Enterprise Content Management) a Primavera na Oracle.

Tato společnost má již zkušenosti s projekty financovanými z evropských strukturálních fondů. Dlouhodobě realizuje aktivity spojené s řízením a rozvojem lidských zdrojů, včetně vzdělávání. Při vyhledávání nových zaměstnanců využívá převážně vlastní kapacity. Výběrové řízení na nové zaměstnance probíhá ve dvou až třech kolech, což se odvíjí od dané pracovní pozice. Noví pracovníci procházejí adaptačním procesem, za který je zodpovědný přímý nadřízený. Všichni zaměstnanci procházejí pravidelnými měsíčními hodnotícími pohovory, případně vyplňují

dotazníky, jejichž účelem je stabilizace a motivace zaměstnanců a také zjišťování jejich potřeb. V oblasti vzdělávání realizuje společnost zákonná školení a také školení zaměřená na odborné dovednosti. Školení je prováděno v podobě externích dodavatelských služeb, převážně jako otevřené kurzy.

Hlavním cílem daného projektu je posílení pozice na trhu a zvýšení konkurenceschopnosti společnosti. Sekundárními cíli jsou zvýšení odborných znalostí a dovedností zaměstnanců, jejichž účelem je implementace rozsáhlých IT projektů a řešení na mezinárodní úrovni, začlenění společnosti do celé skupiny a podpora interního systému vzdělávání.

Projekt je pro společnost potřebný z toho důvodu, že trh s dodávkami IT řešení a systémů je v neustálém dynamickém rozvoji. Zákazníci přicházejí se stále novými požadavky, které kladou na zaměstnance vysoké nároky na znalosti a dovednosti. Tito zaměstnanci jsou následně zodpovědní za návrh jejich řešení a následnou implementaci. V současné době řeší společnost převážně projekty lokálního charakteru, ale zapojuje se i do rozsáhlých mezinárodních projektů. Plánem společnosti je větší zainteresovanost v mezinárodních IT projektech a řešeních, což vede k větším nárokům na jednotlivé zaměstnance.

V rámci pravidelných hodnotících pohovorů byly zaměstnancům představeny záměry společnosti v IT řešení a zaměstnanci byli požádáni, aby analyzovali portfolio svých současných znalostí a dovedností, včetně oblastí, které jsou nezbytně nutné k úspěšnému zvládnutí těchto dodávek. Z analýzy vyplynuly následující potřeby zaměstnanců. Jednalo se o návrhy řešení dodávek dílčích částí SAP s důrazem na komplexní řešení, modelování dílčích částí SAP s důrazem na komplexní řešení, programování dílčích částí SAP s důrazem na komplexní řešení, vývoj produktu Documentum, serverové části produktu Documentum, tvorba a modelování dílčích částí produktu Primavera a vývoj dílčích částí produktu Primavera. Spojení s německou společností zvýšilo značně požadavky na zaměstnance, a to v oblasti práce s interními řídicími a evidenčními systémy, jež sebou nesou požadavky také na znalost mezinárodních účetních standardů, znalost manažerského účetnictví a znalost účetních zákonů České republiky v návaznosti na účetní zákony jiných členských států Evropské unie. S tím vším byla také spojena potřeba na odborné jazykové vzdělávání.

Projekt je pro společnost inovativní zejména v nových příležitostech a možnostech. Realizace komplexního vzdělávacího programu společnosti umožní aktivní zapojení do rozsáhlejších IT projektů a umožní zvýšit rozsah a kvalitu služeb. Zaměstnanci, kteří se do projektu zapojí, získají unikátní soubor odborných znalostí a dovedností, které by jinak neměli možnost získat.

2.2.1 Zaměstnanci a informační technologie

Využití ICT ve společnostech v České republice je stále pod průměrem Evropské unie. V lednu 2013 používá k práci počítač ve společnostech 44 % zaměstnanců. V rozdělení dle velikostních kategorií společností nejsou v zastoupení zaměstnanců používajících v práci počítač výrazné rozdíly. Ty se nacházejí až v jednotlivých oborech. Největší zastoupení mají odvětví Informační a komunikační činnosti (86 %) a Peněžnictví a pojišťovnictví (78 %). Nejnižší je pak v odvětví Ubytování, stravování a pohostinství (25 %). [23]

Přístup k internetu má z pracovního počítače 37 % zaměstnanců, přičemž za zmínku stojí rozdíly mezi velikostními kategoriemi. Ve společnostech s 10 – 49 zaměstnanci je to 42 % zaměstnanců a ve velkých společnostech 34 % zaměstnanců. [23]

V lednu 2013 zaměstnávalo celých 20 % společností IT odborníky a na všech zaměstnaných to činilo 2,4 %. Dle očekávání zaměstnává nejvíce IT odborníků odvětví Informační a komunikační činnosti, kde je zaměstnán alespoň jeden IT odborník v 83 % společnostech, a na všech zaměstnaných se tito zaměstnanci podílí 36 %. IT odborníci jsou experti na hardware, software a služby v oblasti informačních a komunikačních technologií. Jejich hlavní činností je umožňovat využívání těchto technologií jiným osobám. Podrobnější rozdělení ukazuje Tabulka 2.1 – Zaměstnanci a informační technologie v podnicích ČR. Jedná se o podíl na celkovém počtu zaměstnanců v dané velikostní a odvětvové skupině (v %). [23]

	Zaměstnanci používající v práci			Zaměstnanci pracující z domova pomocí ICT	IT odborníci
	Osobní počítač	Internet	Přenosná zařízení k pracovním účelům		
Velikost podniku					
10 – 49 zaměstnanců	44,7	41,8	15,4	4,7	2,7
50 – 249 zaměstnanců	42,3	37,3	13,2	3,3	2,4
250 a více zaměstnanců	45,3	34,2	12,9	3,0	2,2
Odvětví (ekonomická činnost)					
Zpracovatelský průmysl	38,8	29,1	9,6	2,4	0,8
Výroba a rozvod energie, plynu, tepla	47,6	43,3	14,2	3,2	1,1
Stavebnictví	37,7	36,1	16,4	3,1	0,4
Obchod: opravy motorových vozidel	52,8	43,0	13,5	4,4	1,2
Doprava a skladování	37,4	25,6	7,5	1,6	0,7
Ubytování, stravování a pohostinství	25,2	21,3	4,8	1,3	0,3
Informační a komunikační činnosti	86,0	85,3	54,3	14,8	35,7
Peněžnictví a pojišťovnictví	78,3	74,9	26,5	3,8	4,5
Činnosti v oblasti nemovitostí	49,4	48,0	12,6	3,6	1,7
Profesní, vědecké a technické činnosti	75,6	73,5	30,8	9,1	3,1
Administrativní a podpůrné činnosti	21,1	19,5	6,5	1,5	0,6

Tabulka 2.1 - Zaměstnanci a informační technologie v podnicích ČR

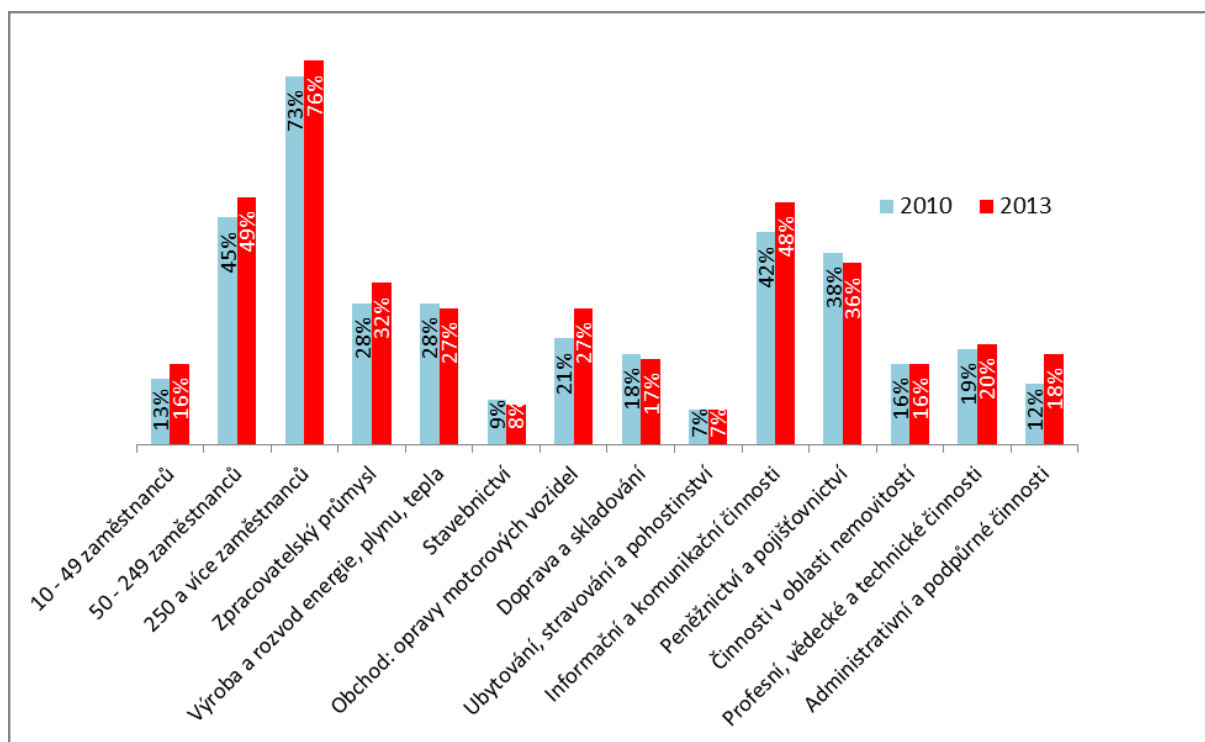
Zdroj: Český statistický úřad

2.2.2 Automatizované sdílení dat uvnitř podniku – integrace vnitropodnikových procesů

Za integraci vnitropodnikových procesů lze považovat automatizované sdílení informací o objednávkách s jednotlivými informačními systémy elektronickou cestou prostřednictvím jednotné databáze nebo pomocí softwarové aplikace (ERP, CRM) propojující různé podnikové funkce. Enterprise Resource Planning (ERP) je softwarová aplikace, jejíž základní funkcí je integrace informací, dat a procesů napříč

různými podnikovými činnostmi. Umožňují přístup k údajům pomocí jednotné databáze. [23]

V lednu 2013 využívalo integraci vnitropodnikových procesů 51 % společností. Jedná se o navýšení podílů společností o 4 procentní body oproti roku 2010. Mezi velkými podniky se jednalo o 88 % a mezi malými o 45 %. Softwarovou aplikaci ERP využívalo v lednu 2013 24 % společností. Jedná se o stejné procento jako v předchozím roce. Mezi velikostí společností jsou velmi výrazné rozdíly, kdy ERP využívají velké společnosti ze 76 % a malé pouze z 16 %. Podrobnější rozdělení dle velikosti společnosti a odvětví ukazuje Obrázek 2.1 – Společnosti používající ERP softwarovou aplikaci. [23]



Obrázek 2.1 - Společnosti používající ERP softwarovou aplikaci

Zdroj: Český statistický úřad

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA K PROBLEMATICE VÝBĚRU DODAVATELE

3.1 Dodavatel

V současné době se klade velký důraz na propojení dodavatele a odběratele. Významnější je také dlouhodobá spolupráce, která se vyznačuje výhodou znalosti zákazníka a lepší možností reagovat na jeho požadavky.

3.1.1 Klasifikace dodavatelů

Najít správného dodavatele není lehká záležitost, jedná se o velice složitý proces. V současnosti je v této oblasti silná konkurence, kdy se jednotliví dodavatelé liší například pouhým jednáním, komunikací, reklamou a podobně. K ulehčení výběru je vhodné rozdělit dodavatele do určitých skupin. Každá společnost si může vytvořit své rozdělení, nebo může využít již rozdělení obecně používané. Díky tomuto systému se ulehčí proces výběru dodavatele a tím dojde k úspoře času i finančních prostředků. Příkladem mohou být tři druhy rozdělení dle různých preferencí:

- Podle přístupu k různým inovacím,
 - Konzervativní typ – spolehlivý dodavatel, který, ale nepodporuje inovace a nabízí stále stejný sortiment, službu,
 - Inovační typ – dodavatel bez velké stability, prosazuje inovace dle trhu,
- Podle velikosti,
 - Malý dodavatel – jsou pro něj významné i malé zakázky, na přední místo kladou dobrou pověst, jednání s nimi je méně formální a jednodušší než s velkými dodavateli. Jsou vysoce spolehliví a flexibilní,
 - Velký dodavatel – nabízí široký sortiment, služby. Vyznačuje se pohotovostí, ale očekává ústupky v kvalitativních parametrech,
- Podle kategorie,

- Certifikovaný dodavatel – dodávky odpovídají smlouvě, dodavatel má platnou certifikaci, nebo akreditaci pro svou činnost, vykazuje přijatelné cenové relace,
- Stálý dodavatel – dodávky odpovídají smlouvě, vykazuje přijatelné cenové relace a další například platební podmínky,
- Nový dodavatel – dodávky vykazují podobné parametry jako u stálého dodavatele,
- Nevyhovující dodavatel – dodávky neodpovídají smlouvě, nedodržuje stanovené parametry. [12], [19]

3.2 Nákup

Nákup patří mezi nejdůležitější podnikové aktivity, které zajišťují činnost společnosti. Hlavním cílem nákupu je získávání hmotných i nehmotných statků do společnosti. Z pravidla se o nákup stará nákupní oddělení (útvár nákupu). Aby nákupní oddělení fungovalo tak jak má je potřeba, aby vedení společnosti jednoznačně vymezilo pravomoci oddělení, způsob řešení procesu nákupu, používané formy a metody. [19]

Oddělení nákupu, nebo pověřená osoba má za úkol zajistit průzkum trhu s dodavateli, výběr dodavatele, prověřit dodavatele, vypracovat písemné smlouvy a sledovat novinky v oblasti nákupu. [17]

Cílem nákupu je popis stavu budoucnosti, kterého by chtěla společnost dosáhnout. Cíle určují směr plánovaných opatření. Společnost má k dispozici několik rozhodovacích aspektů, které zastávají funkce identifikační, výběrové, popisné a hodnotící. Identifikační funkce identifikuje problém a má za cíl stanovit rozdíl mezi plánem a skutečností. Výběrové funkce slouží k ohraničení prostoru pro možná řešení a zavedení určitých opatření potřebných pro dosažení cíle. Popisné funkce popisují proces pomocí kritérií, která jsou odvozena z cílů. Hodnotící funkce slouží pro zhodnocení dopadu poté, co byla stanovená opatření realizována. [12]

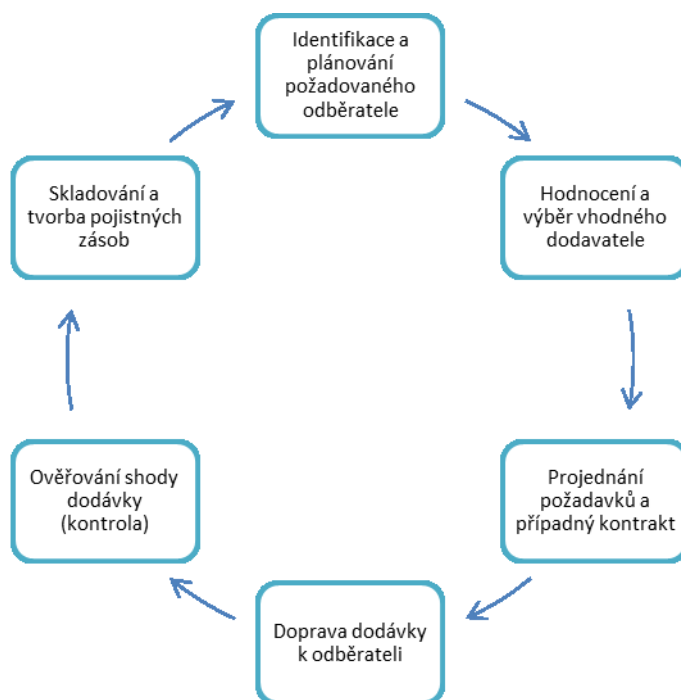
K nákupu mají vazby téměř všechna oddělení společnosti. Ať se jedná o dodávky informací, služeb či materiálu. Podle rozsahu, v jakém nákup poskytuje hodnotu jiným oblastem, je funkce nákupu zapojována do různých procesů

rozhodování. Nákup bývá zapojen do různých rozhodnutí, která mají výrazný vliv na činnost společnosti. Pokud je ve společnosti mezi zaměstnanci dobrá informovanost, má vše vliv na předpověď a podporu společnosti i v jiných oblastech. Předpokladem pro správné plnění úkolů je důležitá spolupráce s ostatními odděleními společnosti. Poté vše vede k vyššímu uznání v celém řízení společnosti. [11]

Základní funkcí nákupu ve společnosti je efektivní uspokojování potřeb vyplývajících z plánovaného průběhu jednotlivých procesů. Má za úkol zajišťovat pravidelné dodávky surovin, materiálu, výrobků, polotovarů, pomůcek pro řízení a správu, pro sociální služby a jiných služeb. Rozsah dodávek bývá normativně vymezen v organizačním řádu. [5]

3.2.1 Nákupní proces

Vstup do hospodářské soutěže primárně závisí na manažerských rozhodnutích, které ovlivňuje celá řada faktorů. Nákup je možno chápat jako získávání materiálu, surovin, výrobků, služeb v odpovídající kvalitě, množství, za správnou cenu, ve správném čase a od správného dodavatele. V malých společnostech probíhá rozhodování na základě poptávky a u velkých společností se vychází z plánování výroby a prodeje. [19]



Obrázek 3.1 - Nákupní proces

Zdroj: TOMEK, Jan, Jiří HOFMAN – Moderní řízení nákupu podniku

Obrázek 3.1 – Nákupní proces popisuje proces nákupu od identifikace a plánování, kdy na základě kritérií dochází k výběru dodavatele. Poté, co je zvolen vhodný dodavatel, a obě strany se dohodly na podmínkách, dochází k podpisu smlouvy. Následně probíhají dodávky k odběrateli a je prováděna kontrola. Pokud je výsledek kontroly pozitivní, dochází k uskladnění, využívání dodávek a je poskytnuta zpětná vazba dodavateli. V opačném případě, kdy je výsledek kontroly negativní, celý proces se opakuje a dochází k výběru nového dodavatele. [11]

Nákupní rozhodování ovlivňuje řada faktorů, mezi které patří podmínky dodání, jakost, množství, cena, čas a dodavatel. Ve smlouvě musí být ukotveny podmínky, za kterých je každá dodávka realizována. Tyto podmínky jsou její nedílnou součástí. S jakostí souvisí vhodnost materiálu, výrobků pro daný zamýšlený účel. Cílem je zajistit kvalitní dodávku za co nejnížší cenu. Co se týká ceny, tak ne vždy nejnížší cena je tou nejlepší. Společnost musí uvážit poměr kvality dodávek a služeb a ceny. Cílem je tedy zajistit nejvýhodnější hodnotu dodávky specifického požadavku za co nejnížší cenu. Dalším důležitým faktorem je doba, kdy je vhodné nakupovat. V případě, kdy se společnost rozhoduje dle očekávané poptávky po výrobcích, je nutné určit dodací lhůtu materiálu nebo služeb tak, aby bylo možné reagovat na poptávku. Dodací lhůta je čas mezi vystavením objednávky a dodáním požadovaného zboží nebo služeb. Zboží nebo služby musí být k dispozici ve správný čas, ve chvíli, kdy jsou potřebné pro chod společnosti. Jedním z nejdůležitějších faktorů je volba správného dodavatele, jež je předpokladem pro dobrý a efektivní nákup. Dodavatel by měl být pečlivě vybrán podle daných kritérií a pomoci zvolené metody. V tom, jaký bude vybrán dodavatel, se odráží kvalita dalších faktorů nákupu. [19]

3.2.2 Rozhodování o nákupu na trhu služeb

Rozhodování o nákupu bývá ve společnostech daleko složitější než ve spotřebitelské sféře. Jejich nákup obvykle obsahuje větší objem finančních prostředků. Jedná se o složité technické a ekonomické úvahy a do procesu nákupu je zainteresováno mnoho lidí z různých oddělení společnosti. Z toho vyplývá, že rozhodovací proces ve společnosti bývá podstatně delší a také je více formalizovaný než spotřebitelský. Nákupy ve společnosti vyžadují pečlivé a podrobné specifikace služby, písemnou smlouvu, důležitou částí je vyhledávání a následný výběr dodavatele a v neposlední řadě formální schválení odpovědnou osobou. [20]

Společnost / zákazník pracuje s určitými představami a očekáváními. Proces rozhodování o nákupu na trhu služeb má 5 fází.

Na počátku dochází k rozpoznání potřeb, k identifikaci, specifikaci a poznání problému. Problém lze nazvat jako situaci, ve které je stanoven cíl, ale není známa cesta k jeho dosažení. Společnost / zákazník si uvědomuje potřebu, kterou je možné uspokojit pořízením služby. Vyřešení problému je vlastně pohyb od neurčitosti ke zvyšující se určitosti a tento proces probíhá ve fázích. Následně dochází ke shromažďování informací, jejichž množství závisí na konkrétní potřebě. Informace, které zákazník získává, pocházejí buď z interního, nebo externího prostředí. Interními informacemi jsou myšleny jeho vlastní zkušenosti s danou službou. Pokud zákazník nemá dostatek interních informací, využívá informace externí z externího prostředí. Může se jednat o reference z novin, internetu. Zákazník provádí průzkum trhu. Lze říci, že v této fázi nákupního procesu se zákazník rozhoduje o parametrech služby. [1], [5], [9]

Na základě průzkumu trhu se zákazník rozhoduje pro konkrétní službu. Vybírá z různých alternativ, které musí před nákupem zvážit. Pro správný výběr dodavatele, který je schopen poskytnout požadovanou službu, si musí společnost zvolit vhodné hodnotící kritéria, která jsou pro něj důležitá, a na základě těchto kritérií se rozhodnout. Kritérií mohou být například cenová hladina, kvalita nabízené služby, kvalifikace poskytovatelů služeb a podobně. Následně dochází k soustředování podkladů a nabídek od potenciálních dodavatelů. Případně jsou kladeny doplňující otázky. Absolvováním této fáze dojde k nalezení nejvhodnějšího dodavatele služby. [1], [9]

Dalším krokem po nalezení nejvhodnějšího dodavatele je samotný nákup a spotřeba služby. Zákazník si dle zadaných kritérií a podle určité metody vybere nejvhodnějšího dodavatele, který dokáže uspokojit jeho potřeby a vyhovuje daným požadavkům. Během nákupního procesu mohou mezi jednotlivá stadia vstoupit faktory, které mají vliv na celý nákupní proces. Mezi nejběžnější patří názory jiných zákazníků, které mohou proces nákupu ovlivňovat jak pozitivně, tak negativně. V případě pozitivních názorů se proces nákupu urychlí, v případě negativních názorů je tomu naopak. Jiným faktorem mohou být neočekávané události, jako je například změna preferencí a potřeb. Dalším faktorem, který ovlivňuje nákupní proces je riziko.

U služeb je riziko ještě znásobeno díky tomu, že služba má nehmotný charakter. V praxi se lze setkat s fyzickým a zdravotním rizikem, funkčním rizikem, finančním a časovým rizikem, společenským a ekologickým rizikem. [1], [9]

Pokud zákazník zváží všechna možná rizika, může dojít ke komunikaci mezi dodavatelem (poskytovatelem služby) a zákazníkem (příjemcem služby). Po nákupu dochází ke zpětné vazbě a zhodnocení celého nákupního procesu a rozhodnutí. Mohou nastat dvě situace, buď služba odpovídá požadavkům zákazníka anebo v opačném případě neodpovídá očekáváním zákazníka. V případě, kdy služba odpovídá požadavkům, dochází k opětovnému nákupu. Pokud služba neodpovídá očekáváním, zákazník od daného dodavatele odchází. [1]

3.3 Proces výběru dodavatele

Výběr dodavatele je nesmírně důležitý proces rozhodování, který se dotýká především nákupního oddělení každé společnosti. Čím jsou nákupní možnosti společnosti větší, tím je více dodavatelů, více možností jak uspokojit potřeby společnosti, ale na druhou stranu je pak toto rozhodování závažnější a těžší. Pokud dojde ke zvolení nevhodného dodavatele, může to vést ke ztrátám, které mohou mít následky v budoucnosti.

Volba správné metody a samotné vyhodnocení nabídek je jednou z nejdůležitějších částí procesu výběru dodavatele. Kvalitu celého výběrového řízení ovlivňuje několik faktorů, jako jsou:

- Hodnotitelé,
- Volba kritérií hodnocení a stanovení vah těchto kritérií,
- Volba metody hodnocení nabídek,
- Volba matematického aparátu hodnocení.

Hodnocení provádí většinou jednotlivec nebo skupina, kteří jsou zároveň také v postavení rozhodovatele o nejvhodnější nabídce. Hodnotitelem mohou být různé osoby:

- Jednotlivec,

- Skupina jednotlivců,
- Expertní skupina,
- Hodnotící komise,
- Porota. [18]

V praxi se používají převážně kombinace hodnotitelů. Při stanovení vah jednotlivým kritériím je do hodnocení zapojena expertní skupina. Samotný výběr pak již provádí jednotlivec nebo skupina jednotlivců. Další možností je, že jednotlivec vyhodnotí nabídky dle ceny a dále pak v hodnocení ostatních kritérií pokračuje hodnotící komise.

Proces výběru dodavatele je nutné chápat v širším slova smyslu, a to jako proces, kterému předchází:

- Identifikace rozhodovacího problému,
- Zhodnocení situace,
- Kritéria rozhodování při výběru dodavatele,
- Výběr metod. [19]

3.3.1 Identifikace rozhodovacího problému

V první řadě se jedná o ujasnění si problému a určení cíle. V tomto případě je to výběr nejvhodnějšího dodavatele. Mezi nejdůležitější otázky, které je potřeba si položit patří: co bude dodavatel dodávat, kolik toho bude dodávat, kdy mají být dodávky realizované, jedná se o krátkodobou, nebo dlouhodobou spolupráci, jakým způsobem bude probíhat platba za dodávky, jaká je požadovaná kvalita dodávky, jak často budou dodávky realizované, atd. Následně jsou v tomto kroku analyzované a vyhodnocené informace o dostupných dodavatelích na trhu. [19]

3.3.2 Zhodnocení situace

V tomto kroku jsou analyzovány podmínky a informace o dostupných dodavatelích. V praxi se využívají mnohé specifické přístupy k výběru dodavatele. [19]

Výběr dodavatele by měla uskutečnit vhodně zvolená hodnotící komise, ve které by měli být zastoupeni představitelé všech relevantních oddělení, aby posouzení dodavatele bylo co nejkomplexnější. Společnost by si měla uvědomit, že ne vždy ten nejlevnější dodavatel je ten nejlepší, protože v konečném výsledku může společnost za dodavatelskou službu zaplatit více. Před rozhodnutím o konečném dodavateli může společnost ještě s dodavatelem jednat o konkrétních podmínkách. Není nutností vybrat jen jednoho dodavatele, ale i více dodavatelů. Výběr více dodavatelů má výhody ve snižování a diverzifikaci rizika. Vztah mezi dodavatelem a odběratelem se uzavírá pouze tehdy, pokud došlo k převzetí produktů, nebo služby a produkt, nebo služba vyhovují smluvním podmínkám. [7]

Pro další získávání informací a hodnocení lze postupovat dle následujících kroků:

- Posouzení prvních vzorků dodávek,
- Předběžné posouzení zralosti systému managementu dodavatelské společnosti,
- Analýza referencí jiných odběratelů,
- Audit dodavatele,
- Kombinace předcházejících kroků. [13]

Posouzení prvních vzorků dodávek

Odběratelská společnost posoudí míru shody dodaných vzorků s požadavky. Toto posouzení je v plné kompetenci odběratele. Výsledky jsou prvotní cennou informací, ale na základě ní by nemělo dojít k uzavření smlouvy, ani v případě, že vzorky vykazují úplnou shodu s požadavky. Předpokládá se, že vzorky vznikly za specificky vytvořených podmínek, které nejsou shodné se standardem. [13]

Posouzení zralosti systému managementu

V některých případech, kdy není možné přesně stanovit požadavky, to znamená, že se nemůže posoudit dodavatel na základě vzorků, se musí volit jiný přístup. Pro účely předběžného hodnocení je vhodné využít formu sebehodnocení

dodavatele. Toto sebehodnocení spočívá v tom, že se potenciálním dodavatelům zašle dotazník, na jehož otázky je dodavatel povinný objektivně odpovědět. [13]

Analýza referencí jiných odběratelů

Odběratel má právo se informovat a získávat reference o dodavatelích i z jiných dostupných zdrojů. Tyto informace vycházejí nejčastěji ze zkušeností jiných společností, které s daným dodavatelem již spolupracovaly, z benchmarkingových databází, z webových stránek, atd. Tyto informace představují pouze doplňující informace, nikdy se nejedná o rozhodující vstupy pro výběr dodavatele. [13]

Audit dodavatele

Dodavatelský audit představuje systematický proces hodnocení a vyhledávání dodavatele, který se realizuje hlavně v případě, pokud se jedná o nového dodavatele. V souladu s příslušnou normou, ČSN EN ISO 19011:2012 Směrnice pro auditování systému managementu, by měl probíhat jako výsledek systémového auditu (hodnocení účinnosti systému managementu), výrokového auditu (kvalita, certifikace), procesního auditu (hodnocení procesu z hlediska schopnosti zajistit požadovanou kvalitu). [13]

3.3.3 Kritéria rozhodování při výběru dodavatele

Pokud se společnost rozhodne pro nákup od externího dodavatele, je potřeba přesně specifikovat požadavky na dodavatele, na dodávaný produkt, nebo službu a kritéria pro hodnocení a výběr dodavatele. V praxi společnosti často využívají celou řadu vážených kritérií pro výběr dodavatele.

Nejčastěji využívaným kritériem je nabídková cena. Další kritéria se týkají převážně kvality zboží nebo služeb (kvalita by měla být vyjádřena měřitelnými indikátory), platebních podmínek (splatnost faktur, harmonogram splátek), dodacích podmínek (dodací lhůta, způsob dopravy), záručních podmínek (záruční doba, servis), úrovně, pověsti a chování samotného dodavatele. [13]

Pro praktické použití se nedoporučuje využívat všechna tato kritéria, ale volit taková, která mají význam z hlediska konkrétních podmínek dané společnosti. Jejich výběr se musí dobře zvážit. Nutné je dát přednost těm, která ovlivňují ekonomické a obchodní podmínky společnosti. Stejně tak se musí přihlížet k objemu nákupu od

dodavatele, to znamená jeho finanční a ekonomickou závažnost. Pochopitelně je třeba brát v úvahu, zda jde o dodavatele, se kterým má již společnost zkušenosti. [13]

Společnost převážně získává dodavatele tak, že se jako první zajímá o cenu, kvalitu, množství, čas dodávek a také jejich četnost. Většinou dochází k osobnímu setkání a představení potenciálního dodavatele. Informace o dodavateli lze získat také v elektronické podobě pomocí internetu či elektronické pošty. Tento postup není jediný, který při získávání nových dodavatelů existuje. V tržním prostředí zcela běžně existuje konkurenční boj mezi dodavateli, kteří sami přímo zasílají svou nabídku možným odběratelům, o kterých si myslí, že by mohli jejich služeb využít. [2], [13]

Kritéria výběru se liší podle potřeb jednotlivých společností. Podle jednoho dělení je lze obecně shrnout do sedmi bodů, které odrážejí úroveň potenciálních dodavatelů:

- Finanční situace dodavatele – ekonomicky zdravý dodavatel zaručuje dlouhodobou spolupráci. Zdraví dodavatele se dá zjistit například z výročních zpráv, z vývoje podílu na trhu nebo ze struktury zákazníků,
- Perspektivnost vývoje dodavatele – je vhodné zjistit postoj dodavatele k neustále se měnícím požadavkům zákazníků a trhu,
- Logistické služby poskytované dodavatelem – v některých společnostech jsou logistické služby hlavními rozhodovacími kritérii výběru. Mezi tyto služby patří například lokalizace dodavatele, dodací lhůta, termíny vyřízení objednávek, způsob balení a další,
- Výrobní možnosti dodavatele – při rozhodování mohou pomoci informace o výrobní kapacitě, počtu výrobních jednotek, stavu výrobního zařízení,
- Informační systém – slouží pro snadnější komunikaci, záleží na vhodném napojení dodavatele na informační systém, míře jeho využití a také na napojení na externí komunikační systémy,
- Celkové pořizovací náklady a platební podmínky – patří mezi nejpodstatnější kritéria. Toto kritérium zahrnuje cenu, pořizovací

náklady, podíl přímých a režijních nákladů, lhůty pro splatnost faktur a další,

- Požadovaná kvalita – u tohoto kritéria jednoznačně platí, že dodavatel musí splňovat kvalitativní požadavky. Lze je zjistit pomocí poměrových ukazatelů chybovosti, dodržováním systému řízení kvality, předložením certifikátů a normami např. ISO normy. [5]

Jiné členění rozděluje kritéria do tří skupin:

- Kritéria týkající se výrobků a služeb k nim (servisní služby),
- Kritéria týkající se cenových a obchodních podmínek (dodacích, platebních),
- Kritéria týkající se dodavatele, jeho image a chování. [19]

3.3.4 Systémy hodnocení a metody výběru dodavatele

Metody výběru všeobecně představují souhrn pravidel a postupů, jejichž použitím může společnost dospět k výběru správného dodavatele. Jedná se o přijetí nejlepšího řešení. V současnosti se nabízí široké spektrum metod rozhodování. Jestliže je použito rozdělení založené na vzájemném vztahu empirie a teorie obsažené v jednotlivých metodách, je možné rozdělit je do tří skupin na empirické, heuristické a exaktní metody.

Empirické metody jsou založeny na zkušenostech, intuici a subjektivitě. Tyto metody se dělí na empiricko-intuitivní, empiricko-analytické a expertní. Heuristické metody využívají přednosti empirických a matematicko-statistických metod a jsou založené na logice a zdravém rozumu. K těmto metodám patří rozhodovací tabulky, rozhodovací strom, rozhodovací analýza a teorie preferencí. Exaktní metody jsou založené na vědecké analýze a jsou určeny pro řešení rozhodovacích situací, které se opakují a kde vztahy mezi prvky jsou vyjádřeny kvantitativně. Do této skupiny patří matematická statistika, matematická analýza a metody operační analýzy.

Při rozhodování o výběru dodavatele lze postupovat tak, že rozhodnutí vyplyne z použití některých z uvedených metod:

- Expertní odhad (týmu nebo jednotlivce),

- Scoring model (probíhá na základě kvantitativního hodnocení předem stanovených kritérií),
- Porovnání nabídek (převážně z hlediska cenové úrovně),
- Kombinované metody (nejčastěji uplatňovaný přístup, jedná se o kombinaci výše uvedených metod). [12]

Metoda expertního odhadu

Při této metodě dochází ke stanovení určité hodnoty na základě znalostí a zkušeností expertů. Expertní odhad nahrazuje jiné způsoby určení požadované hodnoty (výpočet, měření a jiné), které není možné z různých důvodů provést. Nejčastěji je vyjádřen určitým intervalem, který obsahuje veličinu, která by se získala skutečně přesným měřením. Podstatou expertního odhadu je experty intuitivně provedená logická analýza zkoumaného problému. Následně experti vyjádří své názory, ohodnocení, které problém specifikují. Vychází z předpokladu, že názor expertů bývá velmi blízký správnému řešení. [12]

Scoring model

Hodnocení dodavatele lze provádět pomocí scoring modelu, jenž znamená hodnocení dodavatele podle předem stanovených kritérií. Výhodou je převod hodnot kvantitativních i kvalitativních kritérií na sčitatelnou veličinu. V úvahu se bere i různá významnost jednotlivých kritérií – váhové bodové ohodnocení. Mezi základní kritéria volby dodavatele patří zejména spolehlivost dodávky, kvalita, způsob platby, cena, rychlost dodávky, přístup zaměstnanců, možnosti slev, záruky a servis, balení, odhad životaschopnosti dodavatele a další.

Mezi základní zdroje informací o dodavatelích patří evidence o výkonech dodavatele, osobní kontakty, internet, odborné komory, odborné časopisy, katalogy, poradenské společnosti, výstavy a veletrhy, zprávy z obchodních jednání, inzeráty a reklama dodavatele.

Na základě takto získaných informací je každý dodavatel ohodnocen body u všech kritérií. Jednotlivým kritériím jsou přiřazeny váhy podle důležitosti. Celkové ohodnocení dodavatele se následně vypočte pomocí váženého aritmetického průměru. [12]

Porovnání nabídek

Metoda porovnání nabídek se obvykle provádí z hlediska ceny. Rozhodnutí pouze na základě ceny nebývá vždy nejvhodnější. Tento postup lze brát v úvahu, uvažujeme-li konečnou nákupní cenu, včetně logistických a jiných nákladů a za předpokladu, že uvažovaný dodavatel splnil stanovená kritéria v předběžném výběru. [12]

Kombinované metody

Jedná se o kombinaci výše uvedených metod. Nelze je blíže specifikovat, jelikož vycházejí z konkrétních požadavků jednotlivých odběratelů. Může se jednat například o výběr několika potenciálních dodavatelů pomocí expertního odhadu a následné využití scoring modelu. [12]

Jelikož společnost realizuje své aktivity, a tedy i výběr dodavatele, ve stále složitějších dynamických podmínkách, je nutné umět vybrat vhodnou metodu pro jejich výběr. Tato metoda by měla zohledňovat více kritérií, jedná se o tzv. vícekritériální hodnocení.

Pokud má společnost v plánu využít vícekritériální hodnocení je nutné nejprve stanovit váhy jednotlivých kritérií. Váha jednotlivých kritérií je číselné vyjádření jeho významnosti. Čím je kritérium významnější, tím bývá jeho váha vyšší a naopak. Aby bylo dosaženo srovnatelnosti vah souboru kritérií, zpravidla se normují tak, aby součet byl roven jedné. [3]

Váhy lze stanovit podle následujících metod:

- Přímé určení vah

Významnost jednotlivých kritérií je posuzována na základě subjektivních informací od rozhodovatele. Patří zde:

- Bodová stupnice – postup spočívá v přiřazení určitého počtu bodů ze zvolené stupnice každému kritériu v souladu s tím, jak se posuzuje význam jednotlivého kritéria. Významnější kritérium má bodové ohodnocení vyšší,

- Alokace 100 bodů – úkolem rozhodovatele je rozdělit 100 bodů mezi jednotlivá kritéria podle jejich významnosti. Váha kritéria je dána počtem přiřazených bodů s tím, že musí být rozděleno celých 100 bodů,
- Porovnání kritérií pomocí jejich preferenčního pořadí – postup probíhá ve třech krocích. Nejdříve je nutné určit preferenční uspořádání dle významnosti jednotlivých kritérií. Druhý krok určuje váhy jednotlivých kritérií. Začíná se od konce, nejméně významným kritériem, kterému se přiřadí váha 1, dále rozhodovatel určí, kolikrát je předposlední kritérium významnější než poslední. Takto se postupuje až k nejméně významnému kritériu. Poslední krok spočívá ve stanovení normovaných vah. [29]

- Metoda stejné váhy

U této metody je předpoklad, že všechna kritéria mají stejnou váhu. V praxi není tato metoda příliš vhodná. Řada kritérií ovlivňuje rozhodování nestejnou měrou, a proto není příhodné přiřazovat všem kritériím stejnou váhu. [29]

- Metoda pořadí

V této metodě je x kritérií a y expertů. Každý expert stanoví bodové ohodnocení pro každé kritérium. Výsledná váha je pak podíl bodů pro dané kritérium k celkovému počtu bodů od všech expertů. U této metody je již přihlíženo k pořadí jednotlivých kritérií. Metoda je závislá na počtu hodnotitelů a škála bodového hodnocení je omezena počtem kritérií. Tato metoda je vhodná, pokud kritérií není mnoho. [29]

- Bodovací metoda

Postup u bodovací metody je podobný postupu u metody pořadí. Rozdíl je v tom, že bodové ohodnocení je dané z předem stanovené stupnice o různém rozsahu. Bodovací metoda hodnocení představuje systém bodového hodnocení pomocí stupnice (například pěti bodová stupnice, sedmibodová stupnice). Hodnoty použitých kritérií se často vyznačují rozdílným vyjádřením (kladné, záporné). Při

hodnocení několika ukazatelů je důležitá jejich společná základna. Pokud je splněna tato podmínka, začne se dle stupně význačnosti přiřazovat k jednotlivým kritériím individuální váhy a bodové hodnocení. [29]

- Fullerova metoda

Někdy bývá nazývána jako metoda párového srovnávání. Fullerova se nazývá proto, že při její aplikaci jsou váhy sestaveny pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku. Principem metody je porovnání dvou kritérií, ze kterých se vždy vybere to důležitější. [25]

- Saatyho metoda

Tato metoda patří mezi nejčastěji používané metody. Saatyho metoda, nebo kvantitativní párové srovnávání má podobnost v předcházející metodě párového srovnávání. Rozdíl je v tom, že kromě směru preference dvojic kritérií je určena také velikost této preference. Tato preference se vyjadřuje určitým počtem bodů ze zvolené stupnice. [25]

- Metoda entropie

V rámci této metody se vychází z předpokladu, že kritérium je tím významnější, čím více se liší jeho hodnoty pro jednotlivé alternativy. Výhoda této metody spočívá v tom, že nedochází k subjektivnímu ovlivnění postoji expertů. Nevýhoda je, že váhy nemají obecnou platnost. [25]

Jak již bylo zmíněno, každá společnost má jiné specifické požadavky a nároky. Existuje celá řada metod a postupů, které lze pro výběr dodavatele využít. Výběr vždy záleží na úhlu pohledu řešitele a rozhodovatele k danému problému. Při rozhodování o dodavateli je potřeba dodržovat systém požadovaných kritérií, jen tak může být zajištěna objektivnost výběru.

3.4 Veřejná zakázka

Proces zadávání veřejných zakázek a průběh výběrového (zadávacího) řízení se liší dle předmětu veřejné zakázky a jejich předpokládaných nákladů. Zadavatel veřejné zakázky má povinnost uveřejnit informace na veřejně dostupných místech jako je Věstník veřejných zakázek, profil zadavatele, případně i Úřední věstník EU.

Základním předpisem, který upravuje problematiku veřejného zadávání je zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách. Tento zákon je předmětem častých legislativních změn a definuje tři hlavní zásady pro výběr dodavatele. Jedná se o:

- Transparentnost – musí být zajištěno průhledné výběrové (zadávací) řízení, které bude možné přezkoumat,
- Rovné zacházení – ke všem potenciálním dodavatelům se musí přistupovat stejně, všichni uchazeči musejí znát předem všechny podmínky,
- Zákaz diskriminace – v rámci řízení nesmí dojít k diskriminaci žádného z potenciálních dodavatelů, nesmí být uzavřen přístup do řízení některému dodavateli z důvodů, které nesouvisí s danou zakázkou. [2]

3.4.1 Pojem veřejná zakázka

Veřejná zakázka je specifický způsob uzavírání smluv, kdy jednou ze stran je veřejný zadavatel. Jedná se o zvláštní případ uzavření smlouvy, jemuž předchází zadávací řízení, jež má zabezpečit výběr nejvhodnější nabídky. Hlavním účelem veřejné zakázky je úspora finančních prostředků, kterou se dosáhne transparentním soutěžním prostředím.

Hlavním rysem, který odlišuje veřejnou zakázku od jiné zakázky je povinnost zadavatele zadat zakázku v zadávacím řízení dle zákona o veřejných zakázkách. Každý zadavatel má povinnost postupovat v souladu s tímto zákonem, obzvláště dodržovat zásadu transparentnosti, rovného zacházení a vyvarování se diskriminace jednotlivých uchazečů. [10], [21]

3.4.2 Zadavatel veřejné zakázky

Dle zákona existují tři možnosti veřejných zadavatelů. Jedná se o zadavatele veřejného, dotovaného a sektorového, jinak zvaný jako síťový nebo odvětvový zadavatel. Zadavatelem může být jak fyzická osoba, tak i osoba právnická.

Mezi veřejné zadavatele patří dle zákona o veřejných zakázkách:

- Česká republika,
- Státní příspěvkové organizace,

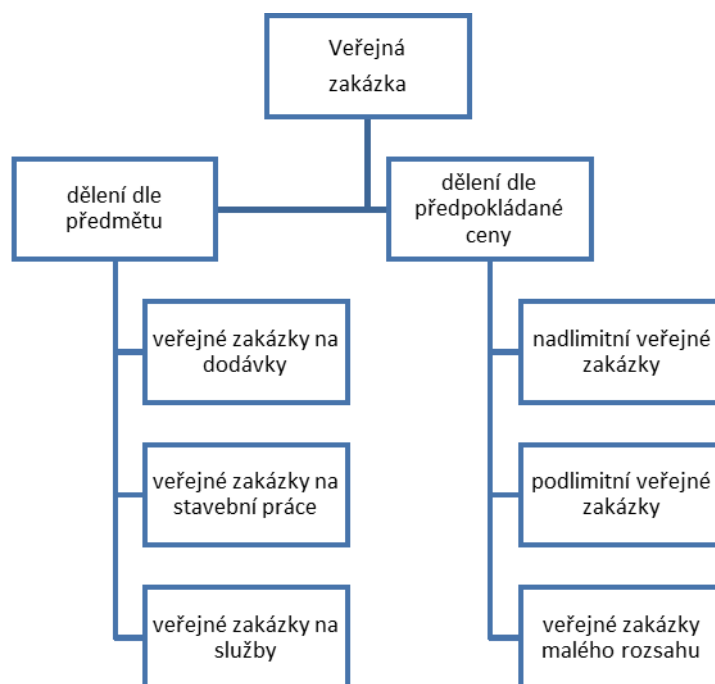
- Územní samosprávný celek (obec, kraj) nebo příspěvková organizace, u níž funkci zřizovatele vykonává samosprávný celek,
- Jiná právnická osoba, pokud současně splňuje základní podmínky, a to:
 - Právnická osoba má právní subjektivitu,
 - Právnická osoba byla zřízená za účelem uspokojování potřeb veřejného zájmu, které nemají průmyslovou ani obchodní povahu,
 - Právnická osoba je financována převážně státem nebo jiným veřejným zadavatelem.

Dotovaným zadavatelem může být jak osoba právnická, tak i fyzická, která zadává veřejnou zakázku z více než 50 % z peněžitých prostředků poskytnutých veřejným zadavatelem. Dotovaný zadavatel postupuje při zadávání veřejné zakázky podle ustanovení zákona stejně jako veřejný zadavatel.

Sektorovým zadavatelem je dle zákona osoba, která vykonává některou z relevantních činností uvedenou v § 4 zákona, touto relevantní činností se rozumí například činnosti v odvětví vodárenství, elektroenergetiky, teplárenství, plynárenství a podobně. [10], [21]

3.4.3 Druhy veřejných zakázek

Veřejné zakázky se člení podle jejich předmětu a podle výše jejich předpokládané ceny. Obrázek 3.2 – Schéma dělení veřejných zakázek ukazuje, že dle předmětu se veřejné zakázky dělí na veřejné zakázky na dodávky, na stavební práce a na služby. Dle předpokládané ceny se veřejné zakázky dělí na veřejné zakázky nadlimitní, podlimitní a malého rozsahu.



Obrázek 3.2 - Schéma dělení veřejných zakázek

Zdroj: www.businessinfo.cz

Veřejnou zakázkou na dodávky je myšlena ta zakázka, jejímž předmětem je pořízení věci. K pořízení může dojít formou koupě, koupě na splátky, nájmu, nájmu s právem následné koupě, případně jinak. Předmětem jsou věci jak movité, tak i nemovitosti a ovladatelné přírodní síly. Veřejné zakázky na stavební práce obsahují různé stavební činnosti, poskytnutí dodávek či služeb nezbytných k provedení předmětu veřejné zakázky. Za veřejné zakázky na služby jsou považovány jakékoliv veřejné zakázky, které nejsou veřejnými zakázkami na dodávky či na stavební práce.

Podle předpokládané ceny se veřejné zakázky dělí na nadlimitní, podlimitní veřejné zakázky a veřejné zakázky malého rozsahu. Nadlimitní jsou ty zakázky, u nichž hodnota zakázky přesáhne prahové hodnoty zadávacích směrnic EU. Dolní hranice u podlimitních zakázek činí 2 miliony v případě zakázky na dodávky nebo služby a 6 milionů korun v případě zakázky na stavební práce. Horní hranice je tvořena prahovými hodnotami stanovenými pro nadlimitní zakázky. Veřejná zakázka malého rozsahu je ta, jež nedosáhne dolní hranice podlimitních zakázek. [10], [21]

3.4.4 Výběrové (zadávací) řízení dle zákona o veřejných zakázkách

Výběrové (zadávací) řízení zabezpečuje soutěž při výběru nejvhodnějšího dodavatele. Jedná se o formalizovaný postup, kterým je dodavatel vybírán. Zahajuje

se výhradně způsoby, které jsou stanoveny v zákoně o veřejných zakázkách. Existují dva základní způsoby a to buď uveřejněním oznámení o zahájení výběrového (zadávacího) řízení, nebo je výběrové (zadávací) řízení zahajováno výzvou. Výběrové (zadávací) řízení má tyto fáze:

- Zveřejnění zadání (obsahuje kritéria posuzování nabídek),
- Přijetí nabídek,
- Otevření obálek,
- Posouzení nabídek,
- Zveřejnění výsledků. [10], [21]

Prvním krokem je výběr druhu výběrového (zadávacího) řízení. Zadavatel může zvolit z několika druhů výběrového (zadávacího) řízení. Výběr vhodného řízení ovlivňuje především předmět veřejné zakázky, jeho předpokládaná cena a charakteristika zadavatele. Zákon o veřejných zakázkách rozlišuje následující typy výběrového (zadávacího) řízení:

- Otevřené řízení – nejjednodušší typ. Zadavatel oslovuje neomezený počet dodavatelů (uchazečů o veřejnou zakázku), aby podali nabídky. Do výběrového (zadávacího) řízení se může přihlásit kterákoliv osoba, která má zájem,
- Užší řízení – tento typ je na rozdíl od otevřeného řízení řízením omezeným. Do výběrového (zadávacího) řízení se mohou přihlásit jen ty osoby, které zadavatel vyzval,
- Jednací řízení s uveřejněním – jedná se o jednoduchý a méně formální způsob zadávání veřejné zakázky, zadavatel vyzývá k podání nabídky neomezený počet dodavatelů,
- Jednací řízení bez uveřejnění – nejjednodušší a nejméně formální způsob zadání veřejné zakázky. Zadavatel přímo vyzývá jednoho či více dodavatelů k jednání. Uchazeči nepodávají nabídku,

- Soutěžní dialog – zadavatel vyzývá neomezený počet dodavatelů k podání žádosti o účast v řízení a k prokázání kvalifikace. Po posouzení kvalifikace jsou uchazeči vyzváni k účasti v soutěžním dialogu. Výsledkem je nalezení vhodných řešení plnění veřejné zakázky. Následně jsou uchazeči vyzváni k podání nabídky,
- Zjednodušené podlimitní řízení – v tomto řízení dochází k oslovení minimálně 5 dodavatelů, aby podali svou nabídku. Zadavatel má povinnost uveřejnit písemnou výzvu k podání nabídky na svém profilu v síti internet. Zadavatel je povinen hodnotit také nabídky zájemců, kteří nebyli přímo osloveni. [10], [21]

Použití jednotlivých typů závisí na dvou skutečnostech, kterými jsou kategorie, do které zadavatel spadá (veřejný, dotovaný či sektorový zadavatel) a v případě některých výběrových (zadávacích) řízení také to, zda jsou naplněny zákonné podmínky pro jejich použití. Možnosti vyhlášení veřejné zakázky jednotlivých zadavatelů uvádí Tabulka 3.1 - Zadávací řízení dle kategorie zadavatele.

Kategorie zadavatele		Otevřené řízení	Užší řízení	Jednací řízení s uveřejněním	Jednací řízení bez uveřejnění	Soutěžní dialog	Zjednodušené podlimitní řízení
Veřejný/ dotovaný zadavatel	Nadlimitní veřejná zakázka	ANO	ANO	ANO, po splnění zákonných podmínek	ANO, po splnění zákonných podmínek	ANO, po splnění zákonných podmínek	NE
	Podlimitní veřejná zakázka						ANO, po splnění zákonných podmínek
Sektorový zadavatel	Jakákoliv veřejná zakázka	ANO	ANO	ANO	ANO, po splnění zákonných podmínek	NE	NE

Tabulka 3.1 - Zadávací řízení dle kategorie zadavatele

Zdroj: www.businessinfo.cz

3.4.5 Zákonné lhůty

V zákoně o veřejných zakázkách jsou určeny lhůty, které musí zadavatel stanovit s ohledem na předmět veřejné zakázky. Všechny lhůty začínají běžet dnem

následujícím po dni dané činnosti. Lhůty, které je povinen veřejný zadavatel i dotovaný zadavatel dodržovat během veřejné soutěže jsou blíže popsány v příloze č. 1 – Zákonné lhůty. [10], [21]

3.4.6 Kvalifikační předpoklady

Každý dodavatel, který se hlásí do výběrového (zadávacího) řízení o plnění veřejné zakázky, musí splnit kvalifikační předpoklady. Splnění kvalifikačních předpokladů je základním prvkem pro účast ve výběrovém (zadávacím) řízení. Jedná se o podmínky nebo vlastnosti, jako je způsobilost dodavatele realizovat předmět zakázky. Prokázání kvalifikačních předpokladů potvrzuje zadavateli, že dodavatel je schopen předmět zakázky splnit. Kvalifikačními předpoklady zadavatel stanovuje podmínky, zejména se jedná o to, zda dodavatel řádně plní své daňové povinnosti vůči státu a zda jeho dosavadní praxe odpovídá předmětu zakázky. Požadavky na prokázání splnění kvalifikačních předpokladů stanovuje zadavatel v oznámení či výzvě o zahájení výběrového (zadávacího) řízení. [10], [21]

Kvalifikační předpoklady se sdružují ve 4 skupinách. Jedná se o:

- Základní kvalifikační předpoklady – slouží k ověření, zda se jedná o zdravou společnost. Prokazují se většinou prostřednictvím čestného prohlášení, předložením výpisu z rejstříku trestů, prohlášením Správy sociálního zabezpečení o neexistenci nedoplatku na pojistném a prohlášením o neexistenci daňových nedoplatků,
- Profesní kvalifikační předpoklady – prokazují se předložením výpisu z obchodního rejstříku a dokladem o oprávnění k podnikání (výpis z živnostenského rejstříku),
- Ekonomické a finanční kvalifikační předpoklady – prokazují se zejména pojistnou smlouvou prokazující pojištění uchazeče za škodu způsobenou uchazečem třetí osobě, poslední rozvahou společnosti a údajem o celkovém obratu uchazeče,
- Technické kvalifikační předpoklady – slouží především k prokázání schopnosti uchazeče plnit veřejnou zakázku po technické stránce.

Zejména se jedná o seznam významných dodávek, které v minulosti uchazeč plnil. [10], [21]

Kvalifikační předpoklady musí uchazeč splnit sám. V případě, že není schopen některé kvalifikační předpoklady (jedná se o ekonomické a technické) prokázat, je možné, aby tyto kvalifikační předpoklady splnil prostřednictvím subdodavatele. Mezi uchazečem a subdodavatelem musí být sepsána smlouva.

Kvalifikační předpoklady se předkládají v prosté kopii, která, ale nesmí být starší 90 dnů. [10], [21]

3.4.7 Podání a hodnocení nabídek

Podání nabídky je rozhodujícím okamžikem průběhu ucházení se o veřejnou zakázku. Každý potenciální dodavatel má oprávnění k podání pouze jedné nabídky. Nabídka musí být podána písemně v listinné podobě a musí být podepsána osobou oprávněnou jednat jménem či za uchazeče. Nabídka musí být doručena v uzavřené obálce, která musí být zajištěná proti manipulaci. [10], [21]

Hodnocení nabídek provádí komise stanovena zadavatelem. Otevírání obálek zadavatelem je veřejné a mohou se ho účastnit zástupci dodavatelů, kteří podali nabídku. Při otevírání obálek se hodnotí úplnost nabídek (zda nabídka obsahuje všechny dokumenty požadované zadavatelem v zadávací dokumentaci) a splnění požadované kvalifikace. Pokud nabídka neobsahuje všechny požadované náležitosti, zadavatel po výzvě k doplnění musí takovou nabídku vyloučit jako neúplnou. [10], [21]

Nabídky, které splnily úplnost a kvalifikační kritéria postupují do dalšího hodnocení. Nabídky jsou hodnoceny dle kritérií stanovených v zadávací dokumentaci. Z hodnocení nabídek se vypracovává zápis o posouzení a hodnocení nabídek, který musí povinně obsahovat popis hodnocení jednotlivých nabídek v rámci všech hodnotících kritérií. Po vyhodnocení nabídek zadavatel rozhodne o pořadí nabídek a vyhlásí vítěznou nabídku. Zadavatel musí odeslat oznámení o výběru vítězné nabídky všem uchazečům, kteří podali nabídku. Po doručení oznámení a výběru nejvhodnější nabídky je zadavatel povinen nechat běžet lhůtu pro podání námitek proti rozhodnutí. Pokud během této lhůty zadavatel žádnou námitku neobdrží, může přistoupit k podpisu smlouvy s vítězným dodavatelem. [10], [21]

4 METODIKA PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnotit průběh výběrového (zadávacího) řízení, které se řídí zákonem o veřejných zakázkách. Jedná se o výběrové (zadávací) řízení na dodavatele služeb v oblasti odborného vzdělávání zaměstnanců. Účelem této diplomové práce je vyhodnotit proces výběru dodavatele a vyvodit z toho doporučení pro zadavatele.

Součástí této kapitoly je popis obecného postupu pro zadávání veřejných zakázek, použité metody u primárního výzkumu týkající se konkrétní veřejné zakázky a popis sekundárního výzkumu, který se stal výchozím bodem pro efektivní analýzu veřejné zakázky.

4.1 Obecný postup pro zadávání veřejných zakázek

Zadavatel, jenž vyhlašuje výběrové (zadávací) řízení dle zákona o veřejných zakázkách by se měl držet následujících kroků pro správný a efektivní výběr dodavatele:

- Definování druhu veřejné zakázky – definice druhu veřejné zakázky je základním krokem, podle kterého se dále odvíjí celý průběh výběrového (zadávacího) řízení,
- Podání výzvy k nabídkám – jakmile je definován druh veřejné zakázky, dochází k vypracování výzvy k podání nabídek. Výzva k podání nabídek detailně popisuje předmět zakázky, informace o zadavateli, stanovení doby a místa plnění veřejné zakázky, určení místa a doby pro podání nabídek, specifikace kvalifikačních předpokladů uchazečů, stanovení způsobu hodnocení, požadavky na zpracování nabídky, případně další specifiky veřejné zakázky,
- Stanovení způsobu podávání nabídek – jedná se o krok, kdy zadavatel stanovuje, zda má být nabídka doručena v písemné či elektronické podobě, jak má vypadat obálka s nabídkou a jaké jsou její náležitosti,
- Definování požadavků na prokázání kvalifikačních předpokladů – splnění kvalifikačních předpokladů vychází ze zákona o veřejných

zakázkách. Uchazeč musí splnit dané základní, profesní a technické kvalifikační předpoklady, případně další dle uvážení zadavatele,

- Stanovení lhůty pro podání nabídky – jednotlivé lhůty jsou definovány v zákoně o veřejných zakázkách. Zadavatel musí dodržet minimální stanovenou lhůtu,
- Určení způsobu hodnocení nabídek – v tomto kroku zadavatel určí hodnotící kritéria a způsob hodnocení, jakým způsobem budou doručené nabídky hodnoceny a co bude v nabídkách hodnoceno jako nejvýhodnější. V tomto konkrétním výběrovém (zadávacím) řízení dochází ke stanovení hodnotících kritérií a jejich vah pomocí expertů a jednotlivá kritéria jsou hodnocena bodovací metodou,
- Organizace průběhu výběrového (zadávacího) řízení – průběh výběrového (zadávacího) řízení lze shrnout do několika bodů, mezi které patří přijímání nabídek, jmenování hodnotící komise, otevírání obálek a sepsání protokolu o otevírání obálek, jednání hodnotící komise a sestavení zprávy o posouzení a hodnocení nabídek, rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky a uzavření smlouvy,
- Vydání rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky – k vydání rozhodnutí a výběru nejvhodnější nabídky dochází bezprostředně po výběru vítěze výběrového (zadávacího) řízení. Zákon stanoví lhůtu, do které musí zadavatel oznámení vydat. Toto oznámení musí být odesláno všem dotčeným uchazečům o veřejnou zakázku,
- Uzavření smlouvy – po doručení oznámení o výsledku výběrového (zadávacího) řízení je zadavatel povinen nechat uchazečům lhůtu pro podání námitek (dle zákona o veřejných zakázkách). Pokud nebude zadavateli doručena žádná námitka, může přistoupit k podpisu smlouvy s vítězným uchazečem. Po podpisu smlouvy zadavatel oznámí výsledek výběrového (zadávacího) řízení na Věstníku veřejných zakázkách a na profilu zadavatele.

4.2 Použitá metoda

K hodnocení nabídek je použita bodovací stupnice v rozsahu 1 až 100 bodů. Každé jednotlivé nabídce je podle stanovených dílčích kritérií přidělena v rámci daného dílčího kritéria bodová hodnota, která odráží úspěšnost předmětné nabídky v rámci dílčího kritéria. Výsledné bodové hodnocení je vypočteno následujícím způsobem dle vzorce (4.1):

$$\text{Hodnocení nabídky} = k_1 \cdot v_1 + \dots + k_n \cdot v_n, \quad (4.1)$$

kde „k“ je bodová hodnota dílčího kritéria a „v“ je váha příslušného kritéria a 1 ... n je označení dílčích hodnotících kritérií.

U této konkrétní veřejné zakázky jsou použita následující hodnotící kritéria:

- K1 Celková nabídková cena v Kč bez DPH – váha 40 %,
- K2 Systém, metodika a obsah vzdělávání – váha 30 %,
- K3 Minimální počet účastníků na jedno školení – váha 15 %,
- K4 Flexibilita v hodinách – váha 10 %,
- K5 E-learning – váha 5 %.

Výsledné bodové hodnocení je pak vypočteno dle vzorce (4.2) následovně:

$$\text{Hodnocení nabídky} = K1 \cdot 0,4 + K2 \cdot 0,3 + K3 \cdot 0,15 + K4 \cdot 0,1 + K5 \cdot 0,05 \quad (4.2)$$

Pro hodnocení u minimalizačních číselně vyjádřitelných kritérií „Celková nabídková cena v Kč bez DPH“, „Minimální počet účastníků na jedno školení“ a „Flexibilita v hodinách“, kdy nejvhodnější nabídkou je ta, která nabídne nejnižší hodnotu, je použit vzorec (4.3):

$$\frac{\text{Nejvýhodnější nabídka} \\ \text{tzn. nejnižší cena (hodnota)}}{100 \cdot \frac{\text{Cena (hodnota)} \\ \text{hodnocené nabídky}}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (4.3)$$

Pro hodnocení u maximalizačního číselně vyjádřitelného kritéria „E-learning“ je použit vzorec (4.4):

$$100 \cdot \frac{\text{Hodnota hodnocené nabídky}}{\text{Hodnota nejvýhodnější nabídky}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (4.4)$$

Pro hodnocení kritéria „Systém, metodika a obsah vzdělávání“ je použita bodová stupnice. Maximálně může nabídka získat 100 bodů. Dle přiřazených bodů je určeno pořadí nabídek. Od nejvíce získaných bodů po nejméně získaných bodů. Poté se dle vzorce (4.5) provede výpočet za celé kritérium.

$$(100 - \frac{\text{Pořadí nabídky} - 1}{\text{Počet hodnocených nabídek}} \cdot 100) \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (4.5)$$

4.3 Sekundární zdroje dat

Sekundární výzkum je proveden z důvodu odhalení nejčastějších nedostatků výběrových (zadávacích) řízení na veřejné zakázky. Tato data jsou získána zejména z rozhodovací praxe Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, závěrů auditů Evropské komise, výkladové praxe Řídícího orgánu Operačních programů pro programové období 2007 – 2013 a z Českého statistického úřadu.

Zjištění, jakých pochybení se zadavatelé nejčastěji dopouštějí, obsahuje analýza sekundárních zdrojů dat v následující kapitole. Výstupy z této analýzy jsou zdrojem pro analýzu procesu výběru dodavatele u konkrétní veřejné zakázky.

5 PROCES VÝBĚRU DODAVATELE

Praktická část této diplomové práce se zabývá analýzou sekundárních zdrojů dat a analýzou vybrané veřejné zakázky na odborné vzdělávání ve společnosti.

5.1 Analýza sekundárních zdrojů dat

Na základě studia sekundárních zdrojů dat, týkajících se veřejných zakázek, je sestaven seznam sedmi nejčastěji se opakujících se nedostatků. Patří mezi ně nedostatky týkající se hodnotících kritérií, kvalifikačních předpokladů, povinnosti vyzvat k podání nabídek dostatečný počet dodavatelů, rozdíl mezi předpokládanou

a maximální cenou, dělení zakázek, uvádění konkrétních značek, jmen a názvů a slučování vzájemně nesouvisejících předmětů plnění.

5.1.1 Hodnotící kritéria

Zadavatelé se často dopouštějí chyb již při stanovení hodnotících kritérií, kdy v rámci ekonomické výhodnosti volí více hodnotících kritérií (například se jedná o kvalitu nabízeného plnění, nebo technickou úroveň nabízeného plnění), aniž by v zadávací dokumentaci stanovili způsob, jak bude toto kritérium hodnoceno. V praxi se stává, že zadavatel pouze určí jako hodnotící kritérium kvalitu nabízeného plnění, ale již nestanovuje, co je touto kvalitou myšleno a co bude vlastně posuzovat, ani jakým způsobem bude kvalita hodnocena. [10], [28], [32]

Špatně zadaná hodnotící kritéria:

Hodnotící kritéria: Nabídková cena – váha 70 %, Kvalita nabízeného plnění – váha 30 % (bez další specifikace).

Správně zadaná hodnotící kritéria:

Hodnotící kritéria: Nabídková cena – váha 70 %, Kvalita nabízeného plnění – váha 30 %. Kde kvalitou nabízeného plnění se rozumí technická propracovanost plnění, převážně jeho funkčnost, odolnost materiálu, poskytovaná zpětná vazba. Hodnocení bude probíhat následujícím způsobem – zde je nutné v zadávací dokumentaci určit a přesně popsat jakým způsobem a za co se budou jednotlivé body přidělovat a na základě čeho a jakých kritérií. Musí být uvedeno, co je považováno jako nejvhodnější v daném kritériu.

Další chybou bývá nedodržení postupu hodnocení, převážně u kvalitativních hodnotících kritérií. Stává se, že jsou body jednotlivým nabídkám přidělovány jiným způsobem nebo s rozdílnou váhou oproti stanoveným váhám určeným v zadávacích podmínkách. Příkladem může být, že v zadávacích podmínkách je jedno z hodnotících kritérií kvalita nabízeného plnění s váhou 30 %, s tím, že kvalitou se rozumí odolnost materiálu proti poškození, propracovanost jednotlivých komponent a jiné. V rámci hodnocení však dochází k tomu, že se hodnotí jiné vlastnosti předmětu plnění, například estetické. [10], [28], [32]

Dalším pochybením v rámci hodnotících kritérií je zvolení nepřipustných, nebo nevhodných hodnotících kritérií, které jsou svou podstatou spíše kvalifikačními předpoklady a neměly by být proto předmětem hodnocení a to proto, že nevyjadřují ekonomickou výhodnost (vztah užitné hodnoty a ceny) a ani se nevztahují k samotnému předmětu plnění, ale spíše k vlastnostem uchazeče. Jako příklad lze uvést hodnotící kritéria smluvní pokuty, reference, „kvalita“ řešitelského týmu.

Související chybou, která se vyskytuje často, je neodůvodnění přidělených bodů v rámci hodnocení, zejména u kvalitativních kritérií.

Špatně:

V rámci kritéria kvalita nabízeného plnění získal Uchazeč A 80 bodů, Uchazeč B 100 bodů a Uchazeč C 30 bodů.

Správně:

V rámci kritéria kvalita nabízeného plnění získal:

Uchazeč A 80 bodů, protože...

Uchazeč B 100 bodů, protože...

Uchazeč C 30 bodů, protože... [10], [28], [32]

5.1.2 Kvalifikační předpoklady

V praxi se stává, že zadavatel stanoví kvalifikační předpoklady, které znevýhodňují či naopak zvýhodňují určité dodavatele a vedou tedy k porušení zákazu diskriminace. Takovým případem jsou například požadavky na zkušenosti dodavatele s obdobnými dodávkami či službami vázanými na určitý územní celek, nebo přímo vázanými na činnost spojenou s projekty ESF. Špatně je pokud zadavatel určí tento kvalifikační předpoklad: uchazeč předloží doklady prokazující, že v posledních 2 letech plnil alespoň 3 dodávky či služby s plněním obdobným této veřejné zakázce ve výši rovnající se předpokládané hodnotě této veřejné zakázky, a to v projektech ESF. [10], [28], [32]

V rámci kvalifikačních předpokladů si zadavatelé stanovují předložení seznamu významných dodávek realizovaných dodavatelem v posledních letech, a to v nepřiměřené výši. Například v případě veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou 500 000 Kč není přiměřené požadovat doložení referencí v hodnotě několikanásobně

vyšší než je předpokládaná hodnota, tedy například 3 reference, každá v hodnotě 1 mil. Kč. V případě veřejné zakázky s předpokládanou hodnotou 500 000 Kč je přiměřené požadovat doložení 3 referencí, každou v hodnotě 200 000 Kč. [10], [28], [32]

5.1.3 Povinnost vyzvat k podání nabídky alespoň 3 dodavatele

Dle jednotlivých verzí příruček pro příjemce je v relevantních případech povinnost oslovit minimální počet dodavatelů. Tato povinnost je někdy obcházena tím, že zadavatel osloví subjekt, který není schopen řádně zakázku splnit a to z důvodu, že v dané oblasti nepodniká, nebo nemá kapacitu takovou zakázku splnit, a zadavateli jsou tyto okolnosti známy anebo je schopen si je z dostupných zdrojů zjistit. Tyto uchazeče nelze považovat za řádně oslovené, protože jim chybí schopnost ucházet se o veřejnou zakázku.

V praxi se také stává, že oslovení dodavatelé buď nabídku vůbec nepodají, nebo ji podají, ale za nepřiměřeně vysokou cenu vzhledem k vysokým nákladům za dopravu a organizaci. Při správném postupu zadavatel provede nejdřív průzkum trhu, aby zjistil jaké relevantní uchazeče oslovit.

V případě, že je z hlediska předmětu plnění zakázky výhodné předmět zakázky rozdělit na části a tyto části zadat v rámci vypsání jednoho výběrového (zadávacího) řízení odděleně, může zadavatel postupovat analogicky dle zákona o veřejných zakázkách. Vždy však musí při stanovení předpokládané hodnoty zakázky hodnoty jednotlivých částí sečíst a teprve pak zvolit postup dle limitů podle zákona o veřejných zakázkách. V tomto případě je nutné oslovit za každou část zakázky daný počet dodavatelů. Nižší počet dodavatelů lze oslovit pouze v případě, že například jeden dodavatel je schopen dodat zboží či službu do všech částí veřejné zakázky (toto je nutné podložit analýzou trhu). [10], [28], [32]

5.1.4 Předpokládaná hodnota / maximální cena

Stále dochází k tomu, že je zaměňován pojem předpokládaná hodnota zakázky a maximální přípustná nabídková cena. Předpokládaná hodnota slouží jako ukazatel režimu, kterým se zadávání zakázky řídí, nicméně neslouží k tomu, aby tato hodnota měla za následek vyřazení uchazečů, kteří tuto předpokládanou hodnotu svou nabídkovou cenou překročí. Pokud je tedy v zadávací dokumentaci uvedena

předpokládaná hodnota veřejné zakázky znamená to, že budou přípustné i ty nabídky, které tuto předpokládanou hodnotu překročí. Stanoví-li se ovšem maximální předpokládaná hodnota veřejné zakázky, která je zároveň maximální a nepřekročitelná nabídková cena, tak veškeré nabídky, které tuto hodnotu překročí, musí být vyřazeny pro nesplnění podmínek zadávací dokumentace a dále se již neposuzují. [10], [28], [32]

5.1.5 Dělení zakázek

Častou chybou zadavatele při určení předpokládané hodnoty je nedodržení § 13 odst. 8 zákona o veřejných zakázkách a obdobných ustanovení příruček pro příjemce, které stanovují, že zadavatel musí stanovit předmět jedné zakázky tak, aby předmětem jedné zakázky byly všechna obdobná a spolu související plnění, která zadavatel zamýšlí pořídit v průběhu jednoho účetního období, nebo všechna plnění, která spolu místně, věcně a časově souvisí, nebo jejichž předměty plnění tvoří jeden funkční celek. Z výše uvedeného vyplývá, že zadavatel musí sečíst všechna plnění za projekt i za svou kmenovou činnost (toto se netýká společností, které nejsou financovány z veřejných zdrojů). [10], [28], [32]

5.1.6 Uvádění konkrétních značek

Velmi častou chybou je popisování produktů specifickým názvem výrobku konkrétního výrobce, a to především u nákupu techniky jako jsou notebooky nebo stolní počítače, kdy zadavatel konkrétně uvádí značky procesorů. Obdobně může dojít k porušení zásady zákazu diskriminace i u uvádění jiných konkrétních názvů, obchodních firem, nebo jmen a příjmení, či jiných specifických označení zboží a služeb. Do zadávací dokumentace není možné uvádět ani konkrétní značku s tím, že se uvede možnost dodat obdobné, technicky srovnatelné produkty. [10], [28], [32]

5.1.7 Slučování vzájemně nesouvisejících předmětů plnění

Dochází k případům, kdy je poptáván natolik různorodý předmět plnění, že je fakticky omezena soutěž na několik málo subjektů, případně i na jen jediného uchazeče, který je schopen dodat celé plnění. Může se jednat například o předmět plnění, který obsahuje nákup vzdělávání včetně občerstvení, dále nákup techniky a dodávka reklamních předmětů. Pokud by zadavatel dospěl k názoru, že bude vhodné jednotlivé druhy plnění zadávat jediným výběrovým řízením, je vhodné, aby umožnil plnění na části. [10], [28], [32]

5.2 Analýza vybrané veřejné zakázky

Předmětem výběrového řízení jsou odborné vzdělávací aktivity s předpokládanou hodnotou zakázky 2 879 863 Kč bez DPH. Jedná se o podlimitní veřejnou zakázku na služby a z tohoto důvodu musí zadavatel postupovat podle zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb. dle podmínek pro použití zjednodušeného podlimitního řízení. Výběrové řízení je vnitřně členěno dle specifikace jednotlivých oblastí vzdělávání. Zadavatel má povinnost uveřejňovat informace na veřejnosti dostupných místech. Mezi tato místa patří Věstník veřejných zakázek, profil zadavatele, Úřední věstník EU.

Postup vyhlášení a průběh veřejné zakázky lze v této společnosti shrnout do několika následujících kroků. Jedná se o:

- Definování druhu veřejné zakázky,
- Podání výzvy k nabídkám,
- Stanovení způsobu podávání nabídek,
- Definování požadavků na prokázání kvalifikačních předpokladů,
- Stanovení lhůty pro podání nabídky,
- Určení způsobu hodnocení nabídek,
- Organizace průběhu výběrového (zadávacího) řízení,
- Vydání rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky,
- Uzavření smlouvy.

Prvním krokem je výběr druhu zadávacího řízení. Jedná se o zjednodušené podlimitní řízení a zadavatel postupuje dle zákona o veřejných zakázkách č. 137/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s Metodickým pokynem pro zadávání zakázek ve verzi 1.7, v rámci projektu spolufinancovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). V rámci tohoto kroku dochází k sestavení předběžného harmonogramu prací na veřejné zakázce. Harmonogram prací s konkrétními body je přílohou této diplomové práce (Příloha č. 2 – Harmonogram prací).

Jakmile dojde ke zvolení druhu zadávacího řízení, následuje zahájení výběrového (zadávacího) řízení prostřednictvím oznámení o zahájení výběrového (zadávacího) řízení a uveřejnění výzvy o zahájení výběrového (zadávacího) řízení a zadávací dokumentace. Zadavatel má povinnost vytvořit svůj profil na webových stránkách www.vhodne-uverejneni.cz a na webových stránkách www.esfcr.cz. Zde zadavatel detailně specifikuje předmět veřejné zakázky a průběh výběrového (zadávacího) řízení. Zadavatel posléze postupuje dle následujících kroků:

5.2.1 Vymezení předmětu plnění veřejné zakázky

Předmětem veřejné zakázky je realizace školících kurzů v rozsahu a v souladu se zadávacími podmínkami.

Předpokládaná celková hodnota veřejné zakázky je stanovena na částku 2 879 863 Kč bez DPH, která je zároveň stanovena jako maximální.

Předpokládané maximální hodnoty dílčích částí:

- Školení podpora SAP – 1 290 000 Kč bez DPH,
- Školení produktu Documentum – 700 000 Kč bez DPH,
- Školení produktu Primavera – 595 000 Kč bez DPH,
- Školení produktu Account – 44 063 Kč bez DPH,
- Jazykové vzdělávání – 250 800 Kč DPH.

Zadavatel nepřipouští dílčí plnění, potenciální dodavatel musí podat nabídku na všechny požadované části. Zadavatel připouští zajištění jednotlivých klíčových oblastí kurzů subdodavateli uchazeče. V souladu s ustanovením § 44 odst. 6 zákona zadavatel požaduje, aby uchazeč v nabídce specifikoval části veřejné zakázky, které má v úmyslu zadat jednomu či více subdodavatelům.

Druhem veřejné zakázky je veřejná zakázka na služby.

5.2.2 Stanovení doby a místa plnění veřejné zakázky

Zadavatel v rámci zadávací dokumentace stanovuje, že předpokládané zahájení realizace veřejné zakázky bude listopad – prosinec 2013 a předpokládané ukončení realizace veřejné zakázky v dubnu 2015. Také si v zadávací dokumentaci

stanovuje, že pokud v důsledku okolností, které nemůže ovlivnit ani zadavatel, ani dodavatel (například prodloužení výběrového (zadávacího) řízení z důvodu podaných námitek, řízení ÚOHS, a podobně) dojde k situaci, že předpokládaný termín zahájení plnění veřejné zakázky podle předchozích bodů nebude možné dodržet, posunuje se termín plnění o dobu, po kterou trvá překážka, pro kterou nelze plnění veřejné zakázky zahájit.

Místem plnění veřejné zakázky jsou dle zadávací dokumentace prostory dodavatele školení. Zadavatel si vymezil, že konkrétní místo pro realizaci bude domluveno před samotným uskutečněním školení dle jeho potřeb.

5.2.3 Určení místa a doby pro podání nabídek

Místem pro podání nabídek je sídlo zadavatele. Uchazeči mají možnost podat nabídku v termínu od 20. 8. 2013 do 20. 9. 2013 a to do 10 hodin.

5.2.4 Určení požadavků na prokázání kvalifikačních předpokladů uchazečů

Splnění kvalifikačních předpokladů se řídí dle § 62 odst. 3 zákona o veřejných zakázkách. Ve zjednodušeném podlimitním řízení se jedná o doložení čestného prohlášení, z jehož obsahu je zřejmé, že dodavatel kvalifikační předpoklady požadované zadavatelem splňuje. Čestné prohlášení k prokázání všech kvalifikačních předpokladů tvoří přílohu č. 3 této diplomové práce.

Uchazeč, se kterým bude uzavřena smlouva, je povinen dle § 82 před jejím podpisem doložit zadavateli originály nebo úředně ověřené kopie dokladů prokazujících splnění kvalifikace. Nesplnění této povinnosti se považuje za neposkytnutí součinnosti k uzavření smlouvy ve smyslu ustanovení § 82 odst. 4 zákona o veřejných zakázkách.

Uchazeč musí tedy prokázat splnění kvalifikace v tomto rozsahu:

- Čestné prohlášení o své ekonomické a finanční způsobilosti splnit veřejnou zakázku. Čestné prohlášení musí být podepsáno osobou oprávněnou jednat jménem či za dodavatele a z jeho obsahu musí vyplývat, že dodavatel splňuje požadavek zadavatele. V případě podpisu odlišnou osobou, musí být k nabídce předložena plná moc,

- Základní kvalifikační předpoklady uvedené v § 53 odst. 1 zákona o veřejných zakázkách,
- Profesní kvalifikační předpoklady uvedené v § 54 odst. 1 písm. a) a b) zákona o veřejných zakázkách,
- Technické kvalifikační předpoklady uvedené v § 56 odst. 2 písm. a), b) a e) zákona o veřejných zakázkách.

Technické kvalifikační předpoklady dle písmena a) dodavatel prokáže seznamem významných služeb poskytnutých dodavatelem v posledních 3 letech s uvedením jejich rozsahu a doby poskytnutí a dokládající zkušenosti s projekty ESF. Přílohou pak jsou osvědčení vydané veřejným zadavatelem, nebo jinou osobou, které byly služby poskytnuty, nebo smlouvou s jinou osobou a doklad o uskutečnění plnění dodavatele, není-li možné získat od této osoby osvědčení.

Požadovaná minimální úroveň kvalifikačního předpokladu školení SAP, Documentum a Primavera je:

- 5 významných služeb obdobného charakteru, tj. v oblasti vzdělávání zaměstnanců / vzdělávání a školení v oblasti SAP systémů, přičemž alespoň 1 musí být v hodnotě alespoň 500 000 Kč bez DPH,
- 3 významné služby obdobného charakteru, tj. v oblasti vzdělávání zaměstnanců / vzdělávání a školení v oblasti Documentum systémů, přičemž alespoň 1 musí být v hodnotě alespoň 250 000 Kč bez DPH,
- 2 významné služby obdobného charakteru, tj. v oblasti vzdělávání zaměstnanců / vzdělávání a školení v oblasti Primavera systémů, přičemž alespoň 1 musí být v hodnotě alespoň 200 000 Kč bez DPH,

Požadovaná minimální úroveň kvalifikačního předpokladu pro Jazykové vzdělávání jsou alespoň 3 významné služby obdobného charakteru, tj. v oblasti vzdělávání zaměstnanců / vzdělávání a školení, přičemž alespoň 1 musí být v hodnotě alespoň 100 000 Kč bez DPH

Požadovaná minimální úroveň kvalifikačního předpokladu školení Account je alespoň 1 významná služba v hodnotě alespoň 50 000 Kč bez DPH.

Písmena b) a e) prokáže dodavatel seznamem osob, které budou odpovědné za poskytování příslušných služeb a osvědčení o jejich vzdělání a odborné kvalifikaci. Seznam členů realizačního týmu je dodavatel povinen předložit ve formě čestného prohlášení v přehledné tabulce, z níž je zřejmé postavení jednotlivých členů v rámci týmu, rozsah jejich působnosti a zodpovědnosti, strukturovaný profesní životopis každého člena vlastnoručně podepsaný a osvědčení o vzdělání a odborné kvalifikaci.

Požadovaná minimální úroveň kvalifikačního předpokladu pro školení SAP, Documentum a Primavera jsou alespoň 2 osoby plyně hovořící česky:

- Vedoucí realizačního týmu s VŠ vzděláním s praxí alespoň 2 roky v oblasti vzdělávání / školení odpovědný za koordinaci všech vzdělávacích aktivit, které jsou předmětem dílčích částí SAP, Documentum a Primavera,
- Člen realizačního týmu s VŠ vzděláním s praxí alespoň 2 roky v oblasti vzdělávání / školení s prokazatelnou zkušeností školení v oblasti systémového profesního vzdělávání zaměstnanců.

Požadovaná minimální úroveň kvalifikačního předpokladu pro jazykové vzdělávání jsou alespoň 2 osoby plyně hovořící česky:

- 2 osoby s VŠ vzděláním s praxí alespoň 3 roky v oblasti jazykového vzdělávání – výuky anglického a německého jazyka.

Požadovaná minimální úroveň kvalifikačního předpokladu pro školení Account jsou alespoň 2 osoby plyně hovořící česky:

- Vedoucí realizačního týmu s VŠ vzděláním s praxí alespoň 2 roky v oblasti vzdělávání / školení odpovědný za koordinaci všech vzdělávacích aktivit, které jsou předmětem školení Account veřejné zakázky,
- Člen realizačního týmu s praxí alespoň 2 roky v oblasti vzdělávání / školení zaměstnanců.

5.2.5 Stanovení způsobu hodnocení nabídek

Hodnocení nabídek je provedeno v souladu s § 78 a § 79 zákona o veřejných zakázkách, a to podle základního hodnotícího kritéria ekonomická výhodnost nabídky. Celková váha všech kritérií je 100 %. Rozpis jednotlivých hodnotících kritérií a jejich váhy ukazuje Tabulka 5.1 – Hodnotící kritéria.

	Hodnotící kritéria	Váha dílčího hodnotícího kritéria
K1	Celková nabídková cena v Kč bez DPH	40 %
K2	Systém, metodika a obsah vzdělávání	30 %
K3	Minimální počet účastníků na jedno školení	15 %
K4	Flexibilita v hodinách	10 %
K5	E-learning	5 %

Tabulka 5.1 - Hodnotící kritéria

Zdroj: vlastní

K1 Celková nabídková cena v Kč bez DPH

Předmětem hodnocení je celková nabídková cena v Kč bez DPH za realizaci celého předmětu veřejné zakázky, a to tak, že nejvhodnější nabídkou bude ta nabídka s nejnižší nabídkovou cenou.

Zadavatel hodnotí celkovou nabídkovou cenu zakázky v Kč bez DPH **bodovací metodou**. Celková výše nabídkové ceny v Kč bez DPH je hodnocena podle její absolutní výše. Bodové hodnocení je vypočteno při započítání váhy kritéria 40 % podle následujícího vzorce (5.1):

$$\text{Počet bodů} = 100 \cdot \frac{\text{Nejnižší celková nabídková cena v Kč bez DPH}}{\text{Hodnocená celková nabídková cena v Kč bez DPH}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.1)$$

Výsledný počet bodů je zaokrouhlen dle matematických pravidel na dvě desetinná místa.

K2 Systém, metodika a obsah vzdělávání

V rámci tohoto kritéria se hodnotí způsob poskytování a obsah vzdělávacích služeb, použité vzdělávací metody, studijní materiály a provázanost obsahu školení

s praxí. Bodové hodnocení je vypočteno při započítání váhy kritéria 30 % podle následujícího vzorce (5.2):

$$\text{Počet bodů} = (100 - \frac{\text{Pořadí nabídky} - 1}{\text{Počet hodnocených nabídek}} \cdot 100) \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.2)$$

Výsledný počet bodů je zaokrouhlen dle matematických pravidel na dvě desetinná místa.

K3 Minimální počet účastníků na jedno školení

Toto kritérium se hodnotí způsobem, že nabídce s nejnižším počtem účastníků je přiřazeno 100 bodů. Podmínkou je zachování povinnosti i za cenu opakování kurzu proškolen požadovaný plný počet školených osob. Bodové hodnocení je vypočteno při započítání váhy kritéria 15 % podle následujícího vzorce (5.3):

$$\text{Počet bodů} = 100 \cdot \frac{\text{Nejnižší počet účastníků}}{\text{Hodnocený počet účastníků}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.3)$$

Výsledný počet bodů je zaokrouhlen dle matematických pravidel na dvě desetinná místa.

K4 Flexibilita v hodinách

V tomto hodnotícím kritériu se hodnotí, kolik hodin před začátkem plánovaného školení jej může zadavatel u dodavatele zrušit bez jakékoliv sankce. Jako nejvýhodnější nabídka je hodnocena ta s nejnižším počtem hodin, přičemž v zadávací dokumentaci je stanoveno, že pro účely hodnocení činí minimální počet 24 hodin a maximální počet 72 hodin. Bodové hodnocení je vypočteno při započítání váhy kritéria 10 % podle následujícího vzorce (5.4):

$$\text{Počet bodů} = 100 \cdot \frac{\text{Nejnižší počet hodin}}{\text{Hodnocený počet hodin}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.4)$$

Pokud uchazeč v rámci tohoto kritéria nabídne menší počet, než je 24 hodin, hodnotí se nabídka tak, jako by nabídl 24 hodin. Pokud nabídne větší počet než je 72 hodin, hodnotí se nabídka 0 body.

Výsledný počet bodů je zaokrouhlen dle matematických pravidel na dvě desetinná místa.

K5 E-learning

V rámci tohoto kritéria je hodnocena nejlépe ta nabídka, která poskytne jako součást kurzů doplňkové aktivity vzdělávání formou e-learningu, které se budou týkat školených témat. Dle zadávací dokumentace je nejvhodnější nabídkou ta, která nabídne ke každému kurzu doplňkové vzdělávání formou e-learningu, přičemž zadavatel stanovil, že pro účely hodnocení činí maximální počet doplňkových aktivit 30 a pokud tyto doplňkové aktivity nebudou součástí nabídky, získá takováto nabídka 0 bodů. Bodové hodnocení je vypočteno při započítání váhy kritéria 5 % podle následujícího vzorce (5.5):

$$\text{Počet bodů} = 100 \cdot \frac{\text{Hodnocený počet e-learningů}}{\text{Nejvyšší počet e-learningů}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.5)$$

Pokud uchazeč v rámci tohoto kritéria nabídne větší počet, než je 30 e-learningů, hodnotí se nabídka tak, jako by nabídl 30 e-learningů.

Výsledný počet bodů je zaokrouhlen dle matematických pravidel na dvě desetinná místa.

5.2.6 Stanovení podmínek a požadavků pro zpracování nabídek

Zadavatel v zadávací dokumentaci stanovuje 7 podmínek pro zpracování nabídky.

Mezi tyto podmínky patří, že uchazeč je povinen v nabídce uvést informace a skutečnosti vyplývající ze zákona. Dále je pak povinen v nabídce uvést, které části veřejné zakázky má v úmyslu zadat subdodavatelům a uvést identifikační údaje všech subdodavatelů.

Nabídka musí být předložena v listinné podobě v českém jazyce a ve dvojitě vyhotovení (originál a kopie) a v jednom vyhotovení v elektronické podobě (CD/DVD, USB flash disk). Požadavek na písemnou formu je splněn tehdy, pokud je nabídka podepsána osobou oprávněnou jednat za uchazeče.

Nabídka musí být zabezpečena proti manipulaci s jednotlivými listy, nejlépe spojena provázkem, jehož volné konce jsou zapečetěny nebo přelepeny tak, aby nebylo možné žádný list volně vyjmout. Všechny listy musejí být řádně očíslovány vzestupnou číselnou řadou.

Nabídka nesmí obsahovat přepisy a opravy, které by zadavatele mohly uvést v omyl.

Nabídka musí být doručena v řádně uzavřené a neporušené obálce označené nápisem: „NEOTEVÍRAT PŘED TERMÍNEM – VEŘEJNÁ ZAKÁZKA“. Obálka musí obsahovat dle § 69 odst. 5 zákona o veřejných zakázkách adresu uchazeče.

Doručené nabídky jsou evidovány a je jim přiděleno pořadové číslo dle data a času jejich doručení.

Uchazeč musí při podání nabídky dodržet pořadí dokumentů podle pokynů pro zpracování nabídky. Pořadí je následující:

- Krycí list nabídky podepsaný osobou oprávněnou jednat za uchazeče,
- Doklady a dokumenty k prokázání splnění kvalifikace,
- Doklady požadované v souladu s § 68 odst. 3 zákona o veřejných zakázkách,
- Podepsaný návrh smlouvy,
- Nabízené plnění,
- Specifikace případných subdodavatelů,
- Ostatní doklady a dokumenty požadované zadavatelem.

5.2.7 Stanovení zadávací lhůty

V souladu s § 43 zákona o veřejných zakázkách a s ohledem na druh výběrového (zadávacího) řízení a předmět veřejné zakázky, je stanovena lhůta, po kterou jsou uchazeči vázáni svými nabídkami, v délce trvání 2 měsíců.

5.2.8 Stanovení informací o otevírání obálek s nabídkami

Zadavatel ustanoví komisi, která včas a řádně otevře doručené obálky s nabídkami a provede jejich kontrolu dle § 71 odst. 9 zákona o veřejných zakázkách na svém zasedání v sídle zadavatele a to 1 minutu po skončení lhůty pro podávání nabídek. Ti uchazeči, kteří doručí zadavateli své nabídky ve lhůtě pro podávání nabídek, mají právo se zúčastnit otevírání obálek s nabídkami.

5.2.9 Práva zadavatele

Zadavatel si v zadávací dokumentaci vyhrazuje práva a povinnosti níže uvedené:

- Nevracet podané nabídky,
- Vyžádat si od dodavatele písemné zdůvodnění případné mimořádné nízké nabídkové ceny,
- Neposkytovat náhradu jakýchkoliv nákladů a výdajů vynaložené na účast ve výběrovém (zadávacím) řízení,
- Právo posunout termín zahájení plnění zakázky v souvislosti s ukončením výběrového (zadávacího) řízení,
- Právo na změnu nebo úpravu podmínek stanovených v zadávací dokumentaci,
- Nevybrat žádnou z doručených nabídek,
- Ověřit uvedené informace v nabídkách,
- Právo výběrové (zadávací) řízení zrušit,
- Právo jednat o návrhu smlouvy,

- Právo na kontrolu u vybraného dodavatele oprávněnými osobami k výkonu kontroly projektu, z něhož je zakázka hrazena.

5.3 Organizace průběhu výběrového (zadávacího) řízení

V rámci organizace průběhu výběrového (zadávacího) řízení je realizováno z procesního hlediska několik kroků.

5.3.1 Přijímání nabídek

Nabídky jsou přijímány do termínu uvedeného v zadávací dokumentaci, a to do 20. 9. 2013 do 10 hodin.

5.3.2 Jmenování hodnotící komise

V poslední den pro podání nabídky jsou jmenovány hodnotící komise. První komise je sestavena ze tří zaměstnanců společnosti a je určena pro otevírání obálek s nabídkami. Druhá hodnotící komise je sestavena za účelem posouzení prokázání splnění kvalifikace uvedené v zadávací dokumentaci a hodnocení nabídek. Tato komise čítá pět členů a je opět sestavena ze zaměstnanců společnosti. Členy hodnotících komisí jsou předseda představenstva, výkonný ředitel, operation manager, financial controller a obchodní ředitel. Všichni členové jsou povinni podepsat čestné prohlášení o nepodjatosti a mlčenlivosti. Tímto čestným prohlášením prohlašují, že nejsou ve vztahu k předmětné zakázce podjatí, nepodílejí se na zpracování nabídky žádného z uchazečů, nemají osobní zájem na zadání předmětné zakázky, nespojuje je žádný osobní, pracovní či jiný vztah s žádným uchazečem a zavazují se mlčenlivostí o všech skutečnostech, které se mohou v souvislosti s výběrovým (zadávacím) řízením dozvědět.

5.3.3 Otevírání obálek a sestavení protokolu o otevírání obálek

Otevírání obálek probíhá ihned po ukončení termínu pro podání nabídek. Uskutečnilo se tedy 20. 9. 2013 v 10:01 hodin v sídle zadavatele. Komise pro otevírání obálek si převzala seznam podaných nabídek a celkem dvě nabídky, které byly podány v řádné lhůtě stanovené pro podání nabídek. Na začátku komise provedla kontrolu obálek a zkonstatovala, že všechny jsou uzavřeny tak, že se z nich obsah nedá vyjmout a jsou neporušeny. Následně komise otevře obálky s nabídkami v tom pořadí, v jakém byly doručeny. Po otevření obálek hodnotící komise zkontroluje, zda jsou nabídky po formální stránce úplné. Na základě této kontroly

hodnotící komise rozhodla, že do posouzení a hodnocení nabídek postupují obě dvě nabídky. O svém rozhodnutí sepsala komise „Protokol o otevírání obálek“, který mají všichni členové povinnost podepsat.

5.3.4 Posouzení a hodnocení nabídek komisí

Posouzení a hodnocení nabídek probíhá ve dvou krocích. Prvním z nich je posouzení kvalifikace a mimořádně nízké nabídkové ceny. Oba uchazeči prokázali splnění kvalifikačních požadavků. Hodnotící komise také posoudí výši nabídkových cen ve vztahu k předmětu veřejné zakázky. V rámci této zakázky neshledala u žádného z uchazečů mimořádně nízkou nabídkovou cenu.

Druhým krokem je samotné hodnocení doručených nabídek. Před zahájením hodnocení mají hodnotitelé povinnost podepsat čestné prohlášení o nestrannosti. Nejprve je posouzena úplnost doručených nabídek. Posouzení úplnosti nabídek spočívá v provedení kontroly údajů a dokladů, které jsou povinnou součástí nabídky.

Poté je provedeno hodnocení nabídek v pořadí dle přidělených pořadových čísel. Nabídky jsou hodnoceny dle následujících hodnotících kritérií:

- K1 Celková nabídková cena v Kč bez DPH (váha 40 %),
- K2 Systém, metodika a obsah vzdělávání (váha 30 %),
- K3 Minimální počet účastníků na jeden kurz (váha 15 %),
- K4 Flexibilita v hodinách (váha 10 %),
- K5 E-learning (váha 5 %).

Hodnotící komise v souladu s ustanovením § 79 odst. 1 zákona o veřejných zakázkách stanoví pořadí nabídek podle jednotlivých dílčích hodnotících kritérií a jejich vah. Při hodnocení rozhoduje pro plátce daně z přidané hodnoty cena bez daně z přidané hodnoty a pro neplátce cena s daní z přidané hodnoty.

K1 Celková nabídková cena v Kč bez DPH

Kritérium „Celková nabídková cena v Kč bez DPH“ je hodnocena dle vzorce (5.6):

Nejnižší celková nabídková

cena v Kč bez DPH

Počet bodů = 100 . ----- . váha vyjádřena v % (5.6)

Hodnocená celková nabídková

cena v Kč bez DPH

Jeho váha je stanovena na 40 %.

Uchazeč A nabízí 2 193 000 Kč bez DPH.

Uchazeč B nabízí 2 261 000 Kč bez DPH.

Dosazením do vzorce je zjištěno výsledné bodové ohodnocení. Uchazeč A získal 40 bodů a uchazeč B 38,80 bodů.

K2 Systém, metodika a obsah vzdělávání

Kritérium „Systém, metodika a obsah vzdělávání“ je hodnoceno dle vzorce (5.7):

Pořadí nabídky -1

Počet bodů = (100 - ----- . 100) . váha vyjádřena v % (5.7)

Počet hodnocených nabídek

Jeho váha je stanovena na 30 %.

Oba uchazeči jsou ohodnoceni na stejné úrovni, a proto nabídky získaly stejné bodové ohodnocení, tedy 30 bodů.

Hodnotící komise shledala, že se oba uchazeči velmi intenzivně zaměřují na fázi přípravy vzdělávacích aktivit. Toto komise vnímá jako pozitivní prvek, z důvodu identifikace vzdělávacích potřeb již ve fázi přípravy. Školení se týká poměrně obsáhlé cílové skupiny, proto je výhodné, když bude dodavatel spolupracovat se zadavatelem již na počátku realizace projektu při analýze vzdělávacích potřeb a při upřesnění jednotlivých náplní vzdělávání. Uchazeč A se ve fázi přípravy zaměřuje na analýzu vzdělávacích potřeb a očekávání formou dotazníkového šetření, na základě kterého bude připraveno školení na míru cílové skupině. Uchazeč B se také zavazuje k přípravě školení na míru cílové skupině. Pro zmapování potřeb nabízí pilotní školení, které absolvuje vybraná skupina účastníků a zástupci zadavatele, kteří znají

potřebu vzdělávání svých zaměstnanců. Na základě výstupu z tohoto pilotního školení pak dojde k úpravě vzdělávacích materiálů a obsahy jednotlivých školení.

Oba uchazeči mají dostatečně popsány vzdělávací aktivity. U každého školení je uveden jeho obsah. Navíc se každý uchazeč zaručuje upřesnit obsah vzdělávacích aktivit, dle aktuálních potřeb. U jednotlivých školení uvádějí uchazeči cíle školení, které jsou téměř totožné.

Uchazeči uvádějí i jednotlivé vzdělávací metody pro každé školení. Vzdělávací metody jsou popsány dostatečně u obou uchazečů, proto nelze určit, který uchazeč nabízí lepší vzdělávací metody. Obě nabídky obsahují ukázkou studijních materiálů, které odpovídají publicitě OP LZZ. Obě ukázky jsou přehledné a obsahují dostatek místa pro poznámky účastníků. Jedinou nevýhodou je, že se každá ukázka týká jiného školení, z toho důvodu je nelze objektivně porovnat.

Provázanost obsahu školení s praxí je poslední pod bod tohoto kritéria. Oba uchazeči nabízejí ověření výsledků do praxe formou dotazníků hodnocení, které účastníci školení obdrží vždy na konci každého tréninku. Závěrečné vyhodnocení spokojenosti účastníků obsahují obě nabídky. Dále se v nabídkách vyskytují další způsoby zpětné vazby, které si jsou velice podobné. Z hodnocených nabídek je zřejmé, že oba uchazeči jsou schopni poskytnout kvalitní zpětnou vazbu a vyhodnotit přínos školení pro účastníky. Proto oba uchazeči získali stejný počet bodů.

K3 Minimální počet účastníků na jedno školení

Kritérium „Minimální počet účastníků na jedno školení“ je hodnoceno dle následujícího vzorce (5.8):

$$\text{Počet bodů} = 100 \cdot \frac{\text{Nejnižší počet účastníků}}{\text{Hodnocený počet účastníků}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.8)$$

Jeho váha je stanovena na 15 %

Uchazeč A uvádí, že minimální počet účastníků na jedno školení jsou 2 osoby s ohledem na opakování školení, tak aby byl proškolen požadovaný plný počet školených osob.

Uchazeč B uvádí, že minimální počet účastníků na jedno školení je 5 osob s ohledem na opakování školení, tak aby byl proškolen požadovaný plný počet školených osob.

Dosazením do vzorce je zjištěno výsledné hodnocení za toto kritérium. Uchazeč A získal 10 bodů a uchazeč B 4 body.

K4 Flexibilita v hodinách

Kritérium „Flexibilita v hodinách“ je hodnoceno dle následujícího vzorce (5.9):

$$\text{Počet bodů} = 100 \cdot \frac{\text{Nejnižší počet hodin}}{\text{Hodnocený počet hodin}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.9)$$

Jeho váha je stanovena na 10 %.

Uchazeč A uvádí, že zadavatel může zrušit školení nejpozději 24 hodin před jeho začátkem.

Uchazeč B uvádí, že zadavatel může zrušit školení nejpozději 48 hodin před jeho začátkem.

Dosazením do vzorce je zjištěno výsledné hodnocení pro toto kritérium. Uchazeč A získal 10 bodů a uchazeč B 5 bodů.

K5 E-learning

Kritérium „E-learning“ je hodnoceno dle následujícího vzorce:

$$\text{Počet bodů} = 100 \cdot \frac{\text{Hodnocený počet e-learningů}}{\text{Nejvyšší počet e-learningů}} \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (5.10)$$

Jeho váha je stanovena na 5 %.

Uchazeč A nabízí 5 e-learningů. Dosazením do vzorce je zjištěno, že získává 5 bodů. Uchazeč B možnost e-learningu nenabízí, tudíž v rámci tohoto kritéria má 0 bodů.

Následně dochází k sečtení bodů za jednotlivá dílčí kritéria a jako nejvýhodnější byla vyhodnocena nabídka č. 1. Celkový výsledek hodnocení je uveden v Tabulce 5.2 – Výsledek hodnocení.

Číslo nabídky	Celková nabídková cena v Kč bez DPH 40 %	Systém, metodika a obsah vzdělávání 30 %	Minimální počet účastníků na jedno školení 15 %	Flexibilita v hodinách 10 %	E-learning 5 %	Celkem
1	40	30	15	10	5	100
2	38,80	30	6	5	0	79,80

Tabulka 5.2 - Výsledek hodnocení

Zdroj: vlastní

5.3.5 Sepsání zprávy o posouzení a hodnocení nabídek

O výsledku hodnocení je sepsána zpráva o posouzení a hodnocení nabídek. Přílohami této zprávy jsou následující dokumenty:

- Protokol o otevírání nabídek,
- Protokol o posouzení kvalifikace,
- Rozhodnutí o jmenování členů hodnotící komise,
- Prohlášení o nepodjatosti členů hodnotící komise,
- Informace o nahlížení do zprávy.

Zprávu podepisují všichni členové hodnotící komise. Svými podpisy stvrzují, že zpráva odpovídá průběhu zasedání komise. Následně je protokol „Zpráva o posouzení a hodnocení nabídek“ předán zadavateli ke kontrole a k jeho schválení. Schválení zprávy potvrzuje zadavatel svým podpisem.

5.3.6 Rozhodnutí o výběru nejvhodnější nabídky

Z důvodu kontaktování specialisty na výběrové (zadávací) řízení po hodnocení a posouzení nabídek, který ve výběrovém (zadávacím) řízení objevil nedostatky a porušení určitých náležitostí, bylo výběrové (zadávací) řízení zrušeno a vyhlášené nové. Celý proces tedy proběhl znovu a byl vybrán nový dodavatel.

Bezprostředně po výběru nejvhodnější nabídky vydává zadavatel rozhodnutí o výběru vítěze veřejné zakázky. Zadavatel odesílá rozhodnutí všem dotčeným

uchazečům ve lhůtě dané zákonem o veřejných zakázkách a to do 5 pracovních dnů. Zpráva zadavatele obsahuje všechny zákonem dané náležitosti – údaje o zadavateli, název veřejné zakázky, uvedení celého názvu vítězného uchazeče a odůvodnění výběru.

5.3.7 Uzavření smlouvy

Po doručení oznámení o výsledku výběrového (zadávacího) řízení zadavatel ponechává uchazečům lhůtu pro podání námitek. Zadavateli nebyla doručena žádná námitka, proto přistoupil k jednání o podpisu smlouvy s vítězným uchazečem. Po podpisu smlouvy zadavatel oznámí výsledek výběrového (zadávacího) řízení na Věstníku veřejných zakázkách a na profilu zadavatele.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě prostudování veškerých dokumentů vztahujících se k tomuto výběrovému (zadávacímu) řízení jsem připravila pro zadavatele několik doporučení a návrhů na změny. Je zřejmé, že si zadavatel prostudoval pečlivě zákon o veřejných zakázkách, jelikož výběrové (zadávací) řízení je po formální stránce v pořádku. Mé návrhy se týkají oblastí, ve kterých zadavatelé nejvíce chybují, a to z důvodu absence relevantního výkladu zákona. Návrhy vycházejí z provedené analýzy sekundárních zdrojů dat. Jednotlivé návrhy jsem rozdělila do tří částí, kdy první se týká přípravné fáze, druhá se týká kvalifikačních kritérií a třetí hodnotících kritérií.

6.1 Přípravná fáze

Po prostudování tohoto výběrového (zadávacího) řízení jsem zjistila, že chybí **průzkum trhu dodavatelů** před jeho samotným vyhlášením. Jedná se o cenový průzkum trhu a také o schopnost potenciálních dodavatelů splnit cíle zakázky. Proto jsem zadavateli doporučila průzkum trhu provést. Dle předmětu zakázky a výše předpokládané hodnoty zakázky stačí, aby zadavatel provedl průzkum trhu na internetu. Poté stačí vybrané potenciální dodavatele oslovit pomocí elektronické pošty s dotazem, zda jsou schopni danou zakázku splnit. Veškerou komunikaci s těmito dodavateli je nutné archivovat pro případnou kontrolu.

6.2 Kvalifikační kritéria

Další mé doporučení se týká kvalifikačních kritérií. Jedná se o použití kritéria reference z oblasti projektů ESF, požadavek na velké množství referenčních zakázek

a jejich neúměrná hodnota. Toto kritérium je nepřípustné. Jde o porušení závazných pravidel zadávání zakázek stanovených Metodickým pokynem pro zadávání zakázek v oblasti zásady zákazu diskriminace. Pokud zadavatel použije toto kritérium, může být uzavřen přístup do výběrového (zadávacího) řízení potenciálním uchazečům z důvodu, který bezprostředně nesouvisí s předmětem zakázky.

Kvalifikační požadavky na reference musejí být přiměřené ceně a rozsahu poptávaného předmětu plnění. Neodůvodněné vysoké požadavky na tyto kvalifikační kritéria mohou být považovány za diskriminaci možných uchazečů. Zadavatel je povinen v průběhu zadávání zakázky postupovat tak, aby jeho jednáním nedošlo k diskriminaci žádného z dodavatelů. Nesmí stanovit takové podmínky, které by uzavřely přístup jinému dodavateli do výběrového (zadávacího) řízení, a to zejména stanovením nepřiměřených požadavků na prokázání kvalifikace.

Z toho důvodu jsem doporučila vypustit, u technických kvalifikačních předpokladů větu „**dokládající zkušenosti s projekty ESF**“ a upravit požadavky na kvalifikační předpoklady, a to takto:

Požadovaná minimální úroveň kvalifikačního předpokladu školení SAP, Documentum a Primavera jsou:

- **3** významné služby obdobného charakteru, tj. v oblasti vzdělávání zaměstnanců / vzdělávání a školení v oblasti SAP systémů, přičemž alespoň 1 musí být v hodnotě alespoň **250 000 Kč bez DPH**,
- **2** významné služby obdobného charakteru, tj. v oblasti vzdělávání zaměstnanců / vzdělávání a školení v oblasti Documentum systémů, přičemž alespoň 1 musí být v hodnotě alespoň **100 000 Kč bez DPH**,
- **1** významná služba obdobného charakteru, tj. v oblasti vzdělávání zaměstnanců / vzdělávání a školení v oblasti Primavera systémů, přičemž alespoň 1 musí být v hodnotě alespoň **100 000 Kč bez DPH**.

Pokud zadavatel nastaví kvalifikační předpoklady diskriminačně, projeví se to na efektivnosti celého výběrového (zadávacího) řízení, primárně na hodnocení nabídek. Dojde totiž k omezení přístupu k veřejné zakázce těm potenciálním

dodavatelům, kteří by se mohli, v případě nastavení transparentních kvalifikačních předpokladů, o zakázku ucházet.

6.3 Hodnotící kritéria

Doporučení v rámci hodnotících kritérií je **změna metody hodnocení** u hodnotícího kritéria „Systém, metodika a obsah vzdělávání“, kdy výsledek hodnocení jednotlivých nabídek závisí na počtu došlých nabídek a také **popis tohoto kritéria**.

Zadavatel ve výběrovém (zadávacím) řízení stanovil postup hodnocení u kritéria „Systém, metodika a obsah vzdělávání“, a to dle výpočtu následujícím vzorcem (6.1):

Pořadí nabídky -1

$$\text{Počet bodů} = (100 - \frac{\text{Počet hodnocených nabídek}}{\text{Počet nabídek}} \cdot 100) \cdot \text{váha vyjádřena v \%} \quad (6.1)$$

Z výše uvedeného vzorce obdrží jedna konkrétní nabídka dodavatele různé bodové ohodnocení v závislosti na počtu doručených nabídek do výběrového (zadávacího) řízení, respektive na počtu úplných nabídek, které postoupily do samotného hodnocení. Tento vzorec není stanoven transparentně a v souladu s principem rovného zacházení.

Doporučený vzorec (6.2) pro výpočet bodů v rámci takového kritéria je dle Metodického pokynu pro zadávání zakázek OP LZZ:

$$\text{Počet bodů hodnocené nabídky} \cdot \text{váha vyjádřena v \%}. \quad (6.2)$$

Pokud si zadavatel zvolí svůj postup výpočtu, musí pak vždy jeho použitím dojít ke stejnému výsledku. Není možné aplikovat vzorec, jehož použitím dojde hodnotící komise ke zcela odlišným výsledkům v závislosti na počtu nabídek. Přidělený počet bodů musí vždy vycházet z porovnání nejvhodnější a hodnocené nabídky. Není možné nastavit hodnocení u tohoto kritéria tak, aby výsledek hodnocení jednotlivých nabídek závisel na počtu došlých nabídek.

Členové hodnotící komise by měli při hodnocení postupovat tak, že přidělí nabídkám body na základě míry splnění očekávání zadavatele v rámci daného kritéria a zároveň zdůvodní své ohodnocení. Po přepočtení bodů dle použitého vzorce již neodpovídá číselná hodnota ohodnocené nabídky se slovním hodnocením.

Z daného je zřejmé, že vzorec, který zadavatel použil, nepoměřuje obsah nabídek mezi sebou, nýbrž pouze určuje počet bodů, který není závislý na obsahu nabídky. Finální bodové ohodnocení přímo neodpovídá kvalitě hodnocené nabídky, ale počtu došlých nabídek. Jedna a ta samá nabídka od jednoho uchazeče tak při hodnocení obdrží jednou 90 bodů (2. místo, 10 došlých nabídek) a po druhé 50 bodů (2. místo, 2 došlé nabídky). Při určitém počtu nabídek a nabídkových cen lze potenciálně očekávat záměnu v pořadí nabídek v důsledku použití tohoto vzorce.

Další pochybení u kritéria „Systém, metodika a obsah vzdělávání“ se týká vlastního popisu kritéria. Uvedené hodnotící kritérium není dostatečně a přesně vymezeno v souladu s principem transparentnosti a případný uchazeč do výběrového (zadávacího) řízení není seznámen s tím, co vše má být součástí nabídky tak, aby dosáhl odpovídajícího bodového ohodnocení. Hodnocení tohoto kritéria je velice obecné a není zřejmé, co chce zadavatel hodnotit jako nejvýhodnější.

Všechna hodnotící kritéria musí být v souladu se zásadou transparentnosti dostatečně přesně popsána, a to včetně metody a způsobu hodnocení nabídek podle těchto hodnotících kritérií, tak, aby bylo zřejmé, jaké parametry nabídky bude v daném kritériu hodnotit zadavatel jako nejvýhodnější.

V tomto konkrétním případě jsem doporučila popis hodnotícího kritéria „Systém, metodika a obsah vzdělávání“ doplnit například o tyto informace:

Hodnotící kritérium „Systém, metodika a obsah vzdělávání“ je rozděleno na jednotlivá subkritéria. Kritérium je rozděleno do 5 dílčích subkritérií, z nichž každé může být ohodnoceno maximálně 20 body. Z toho vyplývá, že maximálně může nabídka získat 100 bodů. Jelikož se jedná o subjektivní kritérium, provede hodnotící komise podrobné slovní hodnocení nabídek v rámci jednotlivých subkritérií a přidělí nabídkám body dle míry naplnění jednotlivých subkritérií. V rámci tohoto kritéria se bude hodnotit:

- Způsob poskytování vzdělávacích služeb – jako nejvýhodnější bude hodnocena ta nabídka, která poskytne v přípravné fázi vzdělávacích aktivit analýzu vzdělávacích potřeb, která upřesní náplň jednotlivých vzdělávacích aktivit, a to pomocí dotazníkového šetření. Z výsledků dotazníkové šetření musí být zřejmé, jaké jsou aktuální potřeby cílové

skupiny. Dotazník bude součástí nabídky. V rámci tohoto subkritéria může nabídka získat maximálně 20 bodů.

- Obsah vzdělávacích služeb – jako nejvýhodnější bude hodnocena nabídka, která bude obsahovat detailní obsahy školení, které budou logicky provázány a budou v souladu s vymezenými cíli a předmětem zakázky. V rámci tohoto subkritéria může nabídka získat maximálně 20 bodů.
- Použité vzdělávací metody – jako nejvýhodnější bude hodnocena nabídka, která uvede a detailně popíše minimálně deset vzdělávacích metod, které budou vhodně vybrané pro jednotlivé vzdělávací aktivity. Lépe budou hodnoceny ty metody, které budou moderní, interaktivní a v souladu s předmětem zakázky. V rámci tohoto subkritéria může nabídka získat maximálně 20 bodů.
- Studijní materiály – jako nejvýhodnější bude hodnocena nabídka, která bude obsahovat ukázkou studijních materiálů, a to na školení Podpora SAP (z důvodu srovnatelnosti studijních materiálů). Ukázka musí odpovídat publicitě OP LZZ, musí obsahovat jak teoretickou část k dané problematice, tak prostor pro poznámky účastníků školení. V rámci tohoto subkritéria může nabídka získat maximálně 20 bodů.
- Provázanost obsahu školení s praxí – jako nejvýhodnější bude hodnocena nabídka, která bude obsahovat propracovaný systém evaluace, a to jak jednotlivých vzdělávacích aktivit, tak i efektivity vzdělávacích aktivit, která bude mít nastavené efektivní komunikační kanály s cílovou skupinou i se zadavatelem. Systém zpětné vazby a hodnocení jednotlivých vzdělávacích aktivit je uchazeč povinen doložit pomocí dotazníků a testů. V rámci tohoto subkritéria může nabídka získat maximálně 20 bodů.

Po prostudování tohoto výběrového (zadávacího) řízení a po komunikaci se zadavatelem jsem doporučila výběrové (zadávací) řízení zrušit. Souhrnně jsem měla pro zadavatele tato doporučení: provést průzkum trhu před samotným vyhlášením

výběrového (zadávacího) řízení na veřejnou zakázku, upravit zadávací dokumentaci dle principů transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.

V neposlední řadě jsem zadavateli doporučila obrátit se na zadání veřejné zakázky a její administraci na specialisty. Kvalita těchto externí odborníků může být rozdílná, je proto třeba, aby si zadavatel provedl průzkum trhu i mezi nimi. Doporučuji, aby i tak sledoval jejich práci na veřejné zakázce, jelikož tím, že zadá veřejnou zakázku externímu dodavateli, se nezbavuje zodpovědnosti za dodržení všech podmínek daných zákonem o veřejných zakázkách. Následky za případná pochybení vždy nese zadavatel, který se pod zakázku podepíše.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit průběh výběrového (zadávacího) řízení, které se řídilo zákonem o veřejných zakázkách. V souladu se stanoveným cílem se podařilo vymezit a popsat nedostatky, kterých se zadavatel ve výběrovém (zadávacím) řízení dopustil.

Teoretická část byla zaměřena na zpracování literárních pramenů týkající se výběru a hodnocení dodavatelů a pravidel pro vyhlášení veřejné zakázky. Při zpracování této diplomové práce byl největším problémem nedostatek relevantní literatury týkající se veřejných zakázek. K dané problematice existuje spousta variant komentářů zákona o veřejných zakázkách, nicméně komplexní literatura popisující problematiku průběhu veřejných zakázek zcela chybí. Tento problém lze připsat neustálé novelizaci zákona. Praktická část se zabývala analýzou celkového procesu výběrového (zadávacího) řízení ve společnosti a také analýzou sekundárních zdrojů dat.

V rámci analýzy sekundárních zdrojů dat byly specifikovány nejčastěji opakované nedostatky, kterých se zadavatelé v rámci výběrových (zadávacích) řízení dopouštějí. Patří mezi ně nedostatky týkající se hodnotících kritérií, kvalifikačních předpokladů, povinnosti vyzvat k podání nabídek dostatečný počet dodavatelů, rozdíl mezi předpokládanou a maximální cenou, dělení zakázek, uvádění konkrétních značek, jmen a názvů a slučování vzájemně nesouvisejících předmětů plnění.

Výstupem primárního výzkumu jsou návrhy a doporučení pro zadavatele. Zhodnocením tohoto výběrového (zadávacího) řízení a po komunikaci se zadavatelem bylo doporučeno výběrové (zadávací) řízení zrušit a po úpravách vyhlásit nové výběrové (zadávací) řízení na dodavatele. Souhrnně byly zadavateli navrženy tyto úpravy: provést průzkum trhu před samotným vyhlášením výběrového (zadávacího) řízení na veřejnou zakázku, upravit zadávací dokumentaci (kvalifikační a hodnotící kritéria) dle principů transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace.

Přínosem této diplomové práce je komplexní pohled na tuto problematiku a dále pak formulace návrhů a doporučení pro vyvarování se základních nedostatků výběrových (zadávacích) řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] CIBÁKOVÁ, Viera et al. *Marketing služieb*. Bratislava: Iura Edition spol. s r.o., 2008, 214 s. ISBN 978-80-8078-210-8.
- [2] DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.
- [3] FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 474 s. ISBN 978-80-86929-59-0.
- [4] GOODWIN, Paul a George WRIGHT. *Decision analysis for management judgment: planning, priority setting, resource allocation*. 5th Edition. London: McGraw-Hill International Book Co., c1980, xiii, 287 p. ISBN 978-111-8740-736.
- [5] GROS, Ivan a Stanislava GROSOVÁ. *Tajemství moderního nákupu: [příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží]*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 2006, xviii, 589 s. ISBN 80-708-0598-6.
- [6] GUDEHUS, Timm a Herbert KOTZAB. *Comprehensive logistics*. 2nd rev. and enl. ed. Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. ISBN 978-364-2243-677.
- [7] KITA, Jaroslav. *Marketing*. 3. vyd. Bratislava: IURA Edition, 2005, ISBN 80-8078-049-8.
- [8] KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik projektů: se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] KRUTÁK, Tomáš, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Zákon o veřejných zakázkách s komentářem a příklady k 1.4.2013*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2013, 639 s. ISBN 978-80-7263-778-2.
- [11] LAMBERT, Douglas M., Lisa M ELLRAM a James R STOCK. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. Vyd. 2. Brno: CP Books, 2005, xviii, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

- [12] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Nákup a jeho řízení: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, 315 s. ISBN 80-251-0174-6.
- [13] NENADÁL, Jaroslav. *Management partnerství s dodavateli: nové perspektivy firemního nakupování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 323 s. ISBN 80-726-1152-6
- [14] OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.
- [15] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [16] SAATY, Thomas L. *The analytic hierarchy process: planning, priority setting, resource allocation*. 2nd rev. and enl. ed. London: McGraw-Hill International Book Co., 2012, xiii, 287 p. ISBN 00-705-4371-2.
- [17] SIXTA, Josef, Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 2005, 276 s. ISBN 80-251-0573-3.
- [18] TICHÝ, Milík. *Projekty a zakázky ve výstavbě*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008, xxvi, 342 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-009-6
- [19] TOMEK, Jan, Jiří HOFMAN. *Moderní řízení nákupu podniku: 4. evropské vydání*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1999, 1041 s. ISBN 80-859-4373-5.
- [20] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické dokumenty a ostatní

[21] BusinessInfo. *Veřejné zakázky* [online]. 2010 [cit. 2014-03-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/verejne-zakazky-opu-4643.html>.

[22] CRISTANCHO, Fabian A. *Rozšíření parametrů globálního hodnocení dodavatelů*. Marketing a obchod [online]. 2008 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826664_f9c7/12_cristancho.pdf.

[23] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Informační a komunikační technologie v podnikatelském sektoru za rok 2013*. [online] Praha 2013. [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680031B4AC/\\$File/970213.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/680031B4AC/$File/970213.pdf).

[24] EITO. *Weltweiter ITK-Markt wächst auf 3 Billionen Euro*. EITO [online]. 2014 [cit. 2014-03-11]. Dostupné z: http://www.eito.com/epages/63182014.sf/en_GB/?ObjectPath=/Shops/63182014/Categories/Press/Press_Releases_2014/Weltweiter_ITKMarkt_waechst_auf_3_Billionen_Euro.

[25] KALČEVOVÁ, Jana. *Vícekriteriální hodnocení variant – VHV*. [online]. [cit. 2014-03-24]. Dostupné z: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>.

[26] KOUBSKÝ, Petr. *Informační a komunikační technologie v ČR*. [online]. Praha [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: statnice2009.googlecode.com/files/RK_ICT.pdf.

[27] LUKOSZOVÁ, Xenie. *Směry zlepšování procesů v podnikovém nákupu*. Logistika: ihned [online]. 2008 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-22971410-smery-zlepsovani-procesu-v-podnikovem-nakupu>.

[28] MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ. *Výroční zpráva o stavu veřejných zakázek v České republice za rok 2012*. [online]. Praha 2013. [cit. 2014-03-20]. Dostupné z: <http://www.portal-vz.cz/getmedia/e9520b2c-62ff-47cc-85f4-a493081bf392/Navrh-Vyrocní-zpravy-o-stavu-verejnych-zakazek.pdf>.

[29] MODRÁK, Vladimír. Hodnocení kvality dodavatelských služeb. *Moderní řízení* [online]. 2007 [cit. 2014-03-22]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-20599570-hodnoceni-kvality-dodavatelskych-sluzeb>.

[30] *Novela zákona o veřejných zakázkách vychází vstříc všem*. Sdělení: idnes [online]. 2013 [cit. 2014-03-12]. Dostupné z: http://sdeleni.idnes.cz/novela-zakona-o-verejnych-zakazkach-vychazi-vstric-vsem-pk4-/eko-sdeleni.aspx?c=A131211_161135_eko-sdeleni_ahr.

[31] Rozhodovací procesy. [online]. 2011 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.rozhodovaciproceny.cz/>.

[32] Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. *ÚOHS* [online]. [cit. 2014-04-02]. Dostupné z: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky.html>

SEZNAM ZKRATEK

ASP	Active Server Pages
atd.	a tak dále
BRIC	Hospodářské uskupení Brazílie, Ruska, Indie a Číny
CD	Compact disc (kompaktní disk)
CRM	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky)
DPH	daň z přidané hodnoty
DVD	Digital Video Disc (digitální videodisk)
ECM	Enterprise Content Management
EITO	European Information Technology Observatory
ERP	Enterprise Resource Planning
ESF	Evropský sociální fond
ICT	Informační a komunikační technologie
mil.	milion
odst.	odstavec
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
SAP	Service Access Point
Sb.	Sbírka
tj.	to je
tzv.	tak zvaně
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže
USB	Universal Serial Bus
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 2.1 - Společnosti používající ERP softwarovou aplikaci	14
Obrázek 3.1 - Nákupní proces	17
Obrázek 3.2 - Schéma dělení veřejných zakázek.....	32

SEZNAM TABULEK

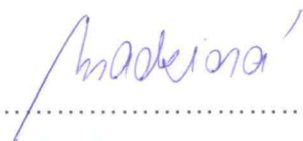
Tabulka 2.1 - Zaměstnanci a informační technologie v podnicích ČR	13
Tabulka 3.1 - Zadávací řízení dle kategorie zadavatele	34
Tabulka 5.1 - Hodnotící kritéria.....	50
Tabulka 5.2 - Výsledek hodnocení	60

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014


.....
Bc. Tereza Madziová

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Zákonné lhůty

Příloha č. 2 Harmonogram prací

Příloha č. 3 Čestné prohlášení kvalifikace

Zákonné lhůty

Dle zákona o veřejných zakázkách musí být veškeré lhůty určené veřejným zadavatelem, stanoveny s ohledem na předmět zakázky. Z toho vyplývá, že lhůty určuje zadavatel veřejné zakázky. Zadavatel by měl zejména přihlídnout k době nezbytné pro zpracování a předložení nabídek uchazeči. Veškeré lhůty začínají běžet dnem následujícím po dni odeslání oznámení či výzvy k zahájení výběrového (zadávacího) řízení nebo výzvy k podání nabídek.

1. Lhůty pro doručení žádosti o účast ve výběrovém (zadávacím) řízení (veřejný zadavatel)

Tyto lhůty se rozlišují na lhůty pro doručení žádosti o účast ve výběrovém (zadávacím) řízení a na lhůty pro podání konkrétních nabídek. Pro jednotlivé typy výběrového (zadávacího) řízení jsou lhůty uvedeny v tabulce 1 – Lhůty pro doručení žádosti (veřejný zadavatel). [10], [21]

Druh výběrového (zadávacího) řízení	Veřejná zakázka	
	Nadlimitní	Podlimitní
Užší řízení	37	15
Užší řízení, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze zachovat lhůtu	15	10
Jednací řízení s uveřejněním	37	15
Jednací řízení s uveřejněním, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze zachovat lhůtu	15	10
Soutěžní dialog	37	15

Tabulka 1 - Lhůty pro doručení žádosti (veřejný zadavatel)

Zdroj: www.businessinfo.cz

2. Lhůty pro poskytnutí zadávací dokumentace

Jedná se o lhůty, kdy zadavatel poskytuje zadávací dokumentaci uchazečům na jejich oslovení. Předání zadávací dokumentace v listinné podobě dodavateli na jeho vlastní žádost musí proběhnout bezodkladně. V elektronické podobě poskytuje zadavatel zadávací dokumentaci nejpozději do 6 dnů a ve zjednodušeném podlimitním řízení do 2 pracovních dnů ode dne doručení písemné žádosti.

Lhůta pro odeslání dodatečné informace k zadávacím podmínkám se odesílá nejpozději do 5 pracovních dnů ode dne doručení požadavku dodavatele, při zkrácených lhůtách nejpozději do 3 pracovních dnů.

Lhůta pro odeslání dodatečné informace k požadavkům na kvalifikaci se odesílá nejpozději do 3 pracovních dnů ode dne doručení požadavku dodavatele, při zkrácených lhůtách nejpozději do 2 pracovních dnů. [10], [21]

3. Lhůty pro podání nabídek (veřejný zadavatel)

Minimální lhůty pro podání nabídek stanovuje tabulka 2 – Lhůty pro podání nabídek. V případě soutěžního dialogu, jednacího řízení s uveřejněním, nebo jednacího řízení bez uveřejnění, stanoví zadavatel lhůtu dle svého uvážení. V těchto případech není lhůta stanovena zákonem. Zadavatel ovšem musí stanovit lhůtu pro podání nabídek s ohledem na předmět zakázky. [10], [21]

Druh zadávacího řízení	Veřejná zakázka	
	Nadlimitní	Podlimitní
Otevřené řízení	52	22
Užší řízení	40	15
Užší řízení, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze zachovat standardní lhůty	10	7
Zjednodušené podlimitní řízení	Nelze	15
Zjednodušené podlimitní řízení, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze dodržet standardní lhůtu	Nelze	7
Soutěžní dialog	Dle uvážení zadavatele	
Jednací řízení s uveřejněním	Dle uvážení zadavatele	
Jednací řízení bez uveřejnění	Dle uvážení zadavatele	

Tabulka 2 - Lhůty pro podání nabídek

Zdroj: www.businessinfo.cz

4. Lhůty pro doručení žádosti o účast ve výběrovém (zadávacím) řízení (sektorový zadavatel)

Lhůty pro sektorového zadavatele jsou do určité míry shodné se lhůtami pro veřejného zadavatele. Stejně jako u veřejného zadavatele musí sektorový zadavatel stanovit lhůty s ohledem na předmět veřejné zakázky. Odlišností od veřejného zadavatele je ta skutečnost, že lhůta pro podání nabídek v užším řízení a v jednacím řízení s uveřejněním může být stanovena i na základě dohody zadavatele se všemi zájemci. Pro všechny zájemce musí být tato lhůta shodná, není tedy možné

sjednávat různé lhůty pro různé zájemce. Minimální lhůty pro doručení žádosti o účast ve výběrovém (zadávacím) řízení obsahuje následující tabulka 3 – Lhůty pro doručení žádosti (sektorový zadavatel). [10], [21]

Druh zadávacího řízení	Nadlimitní veřejná zakázka
Užší řízení	37
Užší řízení, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze zachovat standartní lhůtu	22
Jednací řízení s uveřejněním	37
Jednací řízení s uveřejněním, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze zachovat standartní lhůtu	22
Potvrzení zájmu o účast	37
Potvrzení zájmu o účast, pokud z naléhavých objektivních důvodů nelze zachovat standartní lhůtu	22

Tabulka 3 - Lhůty pro doručení žádosti (sektorový zadavatel)

Zdroj: www.businessinfo.cz

5. Lhůty pro podání nabídek (sektorový zadavatel)

Lhůty stanovené sektorovým zadavatelem musí být přiměřené s ohledem na předmět veřejné zakázky. Lhůty pro jednotlivé druhy veřejných zakázek uvádí tabulka 4 – Lhůty pro podání nabídek (sektorový zadavatel). [10], [21]

Druh zadávacího řízení	Nadlimitní veřejná zakázka
Otevřené řízení	52
Užší řízení	24
Jednací řízení s uveřejněním	24
Užší řízení, v odůvodněných případech	10
Jednací řízení s uveřejněním, v odůvodněných případech	10

Tabulka 4 - Lhůty pro podání nabídek (sektorový zadavatel)

Zdroj: www.businessinfo.cz

6. Zadávací lhůta

Zadávací lhůta znamená lhůtu, po kterou jsou uchazeči vázáni svou nabídkou. V tuto dobu nesmí svou nabídku zrušit ani změnit. Délku této lhůty stanovuje zadavatel počtem dnů nebo datem jejího ukončení. Pro zadávací lhůtu neexistují žádné omezení, pouze je třeba brát ohled na rozsah a charakter veřejné zakázky. U nadlimitních zakázek lze považovat za optimální lhůtu v délce 90 dnů, u podlimitních zakázek v délce 50 dnů. Vhodnější je taky stanovovat lhůtu počtem kalendářních dnů, než určitým datem.

Zadávací lhůta počíná běžet po skončení lhůty pro podání nabídek a končí dnem doručení oznámení o výběru nejvhodnější nabídky. [10], [21]

Harmonogram prací

Činnost	Předpokládané datum	Poznámka
Finalizace zadávací dokumentace	17. 7. 2013	X
Podpis zadávací dokumentace	19. 7. 2013	X
Registrace profilu zadavatele	17. 7. 2013	1
Zveřejnění profilu zadavatele na Věstníku veřejných zakázek	24. 7. 2013	5
Zveřejnění zadávací dokumentace na profilu zadavatele	20. 8. 2013	1
Odeslání výzvy 5 dodavatelům	20. 8. 2013	1
Zveřejnění zadávací dokumentace na ESF ČR	20. 8. 2013	1
Lhůta pro podání nabídek – odpovídání na dotazy	20. 9. 2013	15
Otevírání obálek	20. 9. 2013	Ihned po skončení lhůty pro podání nabídek
Hodnocení došlých nabídek – výběr nejvhodnější nabídky, zpracování „Zprávy o hodnocení a posouzení nabídek“	20. 9. 2013	Délka závisí na dodavateli – na množství dotazů, které má na uchazeče
Oznámení o výsledku hodnocení všem uchazečům	25. 9. 2013	Do 5 dnů od výběru vítěze
Zákonná lhůta pro podávání nabídek	5. 10. 2013	10
Uzavření smlouvy s vybraným uchazečem	20. 10. 2013	Nejpozději do 15 dnů
Odeslání oznámení o výsledku zadávacího řízení k uveřejnění na Věstníku veřejných zakázek	4. 11. 2013	Do 15 dnů od podpisu smlouvy
Písemná zpráva zadavatele – uveřejnění na profilu zadavatele	4. 11. 2013	Do 15 dnů od podpisu smlouvy
Uveřejnění výše skutečné uhrazené ceny za plnění veřejné zakázky	X	Do 15 dnů od splnění smlouvy
Uveřejnění seznamu subdodavatelů dodavatele veřejné zakázky	X	Do 60 dnů od splnění smlouvy

Zdroj: vlastní



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Čestné prohlášení uchazeče o splnění všech požadovaných kvalifikačních předpokladů

k podlimitní veřejné zakázce na služby zadávané ve zjednodušeném
podlimitním řízení podle § 25 a 38 ZVZ s názvem:

„Vzdělávání zaměstnanců společnosti“

Identifikační údaje zadavatele:

Název:

Sídlo:

IČ:

DIČ:

Jednající:

Já, níže podepsaný(á), nar.,
(titul, jméno a příjmení)

jakožto.....
(např. jednatel, předseda představenstva, vedoucí organizační složky zahraniční
právnícké osoby apod.)

uchazeče
(obchodní firma/název/jméno uchazeče)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

tímto ve smyslu § 62 odst. 3 zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů (v této příloze jako „ZVZ“) **čestně prohlašuji**, že uchazeč splňuje všechny kvalifikační předpoklady požadované zadavatelem v bodě 6 výzvy vč. zadávací dokumentace k podání nabídky ve zjednodušeném podlimitním řízení k výše uvedené veřejné zakázce (v této příloze jako „výzva“).

1) Základní kvalifikační předpoklady

Tímto jmenovitě čestně prohlašuji, že:

- a) uchazeč nebyl pravomocně odsouzen pro trestný čin spáchaný ve prospěch organizované zločinecké skupiny, trestný čin účasti na organizované zločinecké skupině, legalizace výnosů z trestné činnosti, podílnictví, přijetí úplatku, podplacení, nepřímého úplatkářství, podvodu, úvěrového podvodu, včetně případů, kdy jde o přípravu nebo pokus nebo účastenství na takovém trestném činu, nebo došlo k zahlazení odsouzení za spáchání takového trestného činu; jde-li o právnickou osobu, musí tento předpoklad splňovat jak tato právnická osoba, tak její statutární orgán nebo každý člen statutárního orgánu, a je-li statutárním orgánem uchazeče či členem statutárního orgánu uchazeče právnická osoba, musí tento předpoklad splňovat jak tato právnická osoba, tak její statutární orgán nebo každý člen statutárního orgánu této právnické osoby; podává-li nabídku či žádost o účast zahraniční právnická osoba prostřednictvím své organizační složky, musí předpoklad podle tohoto písmene splňovat vedle uvedených osob rovněž vedoucí této organizační složky; tento základní kvalifikační předpoklad musí uchazeč splňovat jak ve vztahu k území České republiky, tak k zemi svého sídla, místa podnikání či bydliště,
- b) uchazeč nebyl pravomocně odsouzen pro trestný čin, jehož skutková podstata souvisí s předmětem podnikání uchazeče podle zvláštních právních předpisů nebo došlo k zahlazení odsouzení za spáchání takového trestného činu; jde-li o právnickou osobu, musí tuto podmínku splňovat jak tato právnická osoba, tak její statutární orgán nebo každý člen statutárního orgánu, a je-li statutárním orgánem uchazeče či členem statutárního orgánu uchazeče právnická osoba,

musí tento předpoklad splňovat jak tato právnická osoba, tak její statutární orgán nebo každý člen statutárního orgánu této právnické osoby; podává-li nabídku či žádost o účast zahraniční právnická osoba prostřednictvím své organizační složky, musí předpoklad podle tohoto písmene splňovat vedle uvedených osob rovněž vedoucí této organizační složky; tento základní kvalifikační předpoklad musí uchazeč splňovat jak ve vztahu k území České republiky, tak k zemi svého sídla, místa podnikání či bydliště,

- c) uchazeč v posledních 3 letech nenaplnil skutkovou podstatu jednání nekalé soutěže formou podplácení podle zvláštního právního předpisu, kterým se rozumí § 49 zákona č. 513/1991 Sb., obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů,
- d) vůči majetku uchazeče neprobíhá nebo v posledních 3 letech neproběhlo insolvenční řízení, v němž bylo vydáno rozhodnutí o úpadku nebo insolvenční návrh nebyl zamítnut proto, že majetek nepostačuje k úhradě nákladů insolvenčního řízení, nebo nebyl konkurs zrušen proto, že majetek byl zcela nepostačující [zákon č. 182/2006 Sb., o úpadku a způsobech jeho řešení (insolvenční zákon), ve znění pozdějších předpisů] nebo zavedena nucená správa podle zvláštních právních předpisů,
- e) uchazeč není v likvidaci,
- f) uchazeč nemá v evidenci daní zachyceny daňové nedoplatky, a to jak v České republice, tak v zemi sídla, místa podnikání či bydliště uchazeče,
- g) uchazeč nemá nedoplatek na pojistném a na penále na veřejné zdravotní pojištění, a to jak v České republice, tak v zemi sídla, místa podnikání či bydliště uchazeče,
- h) uchazeč nemá nedoplatek na pojistném a na penále na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, a to jak v České republice, tak v zemi sídla, místa podnikání či bydliště uchazeče,
- i) uchazeč nebyl v posledních 3 letech pravomocně disciplinárně potrestán či mu

nebylo pravomocně uloženo kárné opatření podle zvláštních právních předpisů, je-li podle § 54 písm. d) ZVZ požadováno prokázání odborné způsobilosti podle zvláštních právních předpisů; pokud uchazeč vykonává tuto činnost prostřednictvím odpovědného zástupce nebo jiné osoby odpovídající za činnost uchazeče, vztahuje se tento předpoklad na tyto osoby,

- j) uchazeč není veden v rejstříku osob se zákazem plnění veřejných zakázek a
- k) uchazeči nebyla v posledních 3 letech pravomocně uložena pokuta za umožnění výkonu nelegální práce podle zvláštního právního předpisu, kterým se rozumí § 5 písm. e) bod 3 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.

2) Profesní kvalifikační předpoklady

Tímto jmenovitě čestně prohlašuji, že uchazeč splňuje profesní kvalifikační předpoklady uvedené v § 54 odst. 1 písm. a) a b) ZVZ a v případě, že by měla být s uchazečem uzavřena smlouva podle § 82 ZVZ, uchazeč mj. zadavateli předloží:

- a) výpis z obchodního rejstříku, pokud je v něm zapsán, či výpis z jiné obdobné evidence, pokud je v ní zapsán a
- b) doklad o oprávnění k podnikání podle zvláštních právních předpisů v rozsahu odpovídajícím předmětu veřejné zakázky, zejména doklad prokazující příslušné živnostenské oprávnění či licenci.

3) Technické kvalifikační předpoklady

Tímto jmenovitě čestně prohlašuji, že uchazeč splňuje technické kvalifikační předpoklady uvedené v § 56 odst. 1 písm. a) ZVZ a vymezené zadavatelem.

4) Čestné prohlášení o ekonomické a finanční způsobilosti uchazeče

Tímto jmenovitě čestně prohlašuji, že uchazeč je ekonomicky a finančně způsobilý splnit výše uvedenou veřejnou zakázku.

V dne

Osoba oprávněná jednat jménem/za uchazeče:

Titul, jméno, příjmení:

Funkce:

Podpis oprávněné osoby: